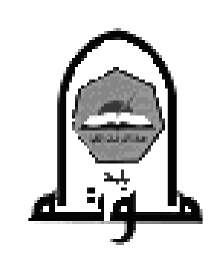


جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

اثر إدارة المعرفة على فاعلية القرارات الإدارية(الإستراتيجية، التكتيكية، التنفيذية) دراسة تطبيقية على الوزارات الخدمية في الأردن

إعداد الطالب

خالد نوران الجهني

إشراف

الدكتور خالد يوسف الزعبي

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليـــــــــــــا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
فــــي الإدارة العـــامـــة قسم الإدارة العامـــــة

جامعة مؤتة، 2011م

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

MUTAH UNIVERSITY
Deanship of Graduate Studies

نموذج رقم (14)

قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب خالد نوران الجهني الموسومة بـــ:

أثر إدارة المعرفة على فاعلية القرارات الإدارية (الاستراتيجية، التكتيكية، التنفيذية) دراسة تطبيقية على مراكز الوزارات الخدمية في الأردن

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة.

القسم: الإدارة العامة.

الاسم	التوقيع	التاريخ	الصفة
د. خالد يوسف الزعبي		2011/07/10	مشرفاً ورئيسا
أ.د. نضال صالح الحوامدة		2011/07/10	عضواً
د. حسين محمد العزب		2011/07/10	عضواً
د. خالد محمد ابو الغنم		2011/07/10	عضواً

عميد الدراسات العليا

أ.د. صالح الكساسبة

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

الإهداء

إلى روح الوالدة الطاهرة غفر الله لها وأسكنها الفردوس الأعلى.

إلى الوالدين الأعزاء الذين بذلوا الكثير من الجهد لتوفير حياة كريمة لنا.

إلى الزوجة والأبناء أمل الحاضر والمستقبل.

إلى الصادقين والمخلصين والأوفياء لشعوبهم.

إلى الفقراء والمظلومين والمقهورين في أنحاء المعمورة.

خالد نوران الجهني

الشكر والتقدير

أتوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان وخالص العرفان إلى أستاذي الفاضل الدكتور خالد يوسف الزعبي، المشرف على هذه الرسالة، لتوجيهه المستمر، ومتابعته المتواصلة، مما كان له أكبر الأثر في انجاز هذه الرسالة.

كما أتقدم بالشكر للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة (الأستاذ الدكتور نضال الحوامدة، الدكتور حسين العزب، الدكتور خالد أبو الغنم) الذين تفضلوا بقبول مناقشة هذه الرسالة.

وفي الختام أشكر كافة الأساتذة في كلية إدارة الأعمال – قسم الإدارة العامة بجامعة مؤتة. وإلى كل من ساهم في انجاز هذه الرسالة، واخص بالشكر الدكتور إبراهيم الطراونة الذي ساعد في إعداد إحصاء الرسالة.

خالد نوران الجهني

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

أثر إدارة المعرفة على فاعلية القرارات الإدارية(الإستراتيجية، التكتيكية، التنفيذية) دراسة تطبيقية على مراكز الوزارات الخدمية في الأردن

خالـــد نـــوران الجهنـــــي

جامعة مؤتة، 2011

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة على فاعلية القرارات الإدارية، والتعرف إلى الفروق في تصورات المبحوثين لإبعاد إدارة المعرفة، وفاعلية القرارات الإدارية تعزى للمتغيرات (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل التعليمي، المنصب الإداري، سنوات الخبرة). ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانه لغرض جمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (395) مبحوثاً. واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.16) لتحليل بيانات الاستبانة. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: -

1 -إن تصورات المبحوثين نحو تطبيق إدارة المعرفة، وفاعلية القرارات الإدارية في الوزارات الخدمية في الأردن قد جاءت بدرجة متوسطة.

2 -يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمدى تطبيق إدارة المعرفة بأبعادها مجتمعة (البعد التكنولوجي، البعد التنظيمي، البعد الاجتماعي، البعد البشري، بعد العمليات) على فاعلية القرارات الإدارية (الإستراتيجية، التكتيكية، التنفيذية).

3 -عدم وجود فروق في تصورات العاملين نحو تطبيق إدارة المعرفة وفاعلية القرارات الإدارية تعزى للمتغيرات التالية (النوع الاجتماعي، المنصب الإداري، سنوات الخبرة). ووجود فروق تعود لمتغير العمر والمؤهل التعليمي.

وقدمت الدراسة عدد من التوصيات من أهمها: ضرورة تبني فلسفة إدارية وأساليب تنظيمية حديثة لتدعم وتطور نظم تطبيق إدارة المعرفة من قبل الإدارة العليا في مراكز الوزارات الخدمية الأردنية بما يساعد في تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة.

Abstract

The Impact of Knowledge Management on the Effectiveness of Administrative Decisions (Strategic, Tactical, Operational): Empirical study on the of the Service Ministries in Jordan

Khalid Al-Juhani
Mutah University,2011

This study aimed at identify the impact of knowledge management on the effectiveness of administrative decision and to identify differences in the perception of respondents of Knowledge Management Dimensions and effective managerial decisions attributed to the variables (gender, age, educational qualification, administrative position, year of experience).

To achieve the objectives of this study, questionnaire was developed for data collection. The study sample was composed of (395) subjects, the statistic package for Social Science, version 16 (SPSS,16) was used to analyze the questionnaire data. The study arrived at the following result:

1- The perceptions of respondents towards the application of Knowledge management and the effectiveness of managerial decisions in the service Ministries in Jordan has come to medium degree.

2- There was a significant Statistical Impact of the extent of the application of knowledge management combined, (the technological dimension, the organizational dimension, the social dimension, the human dimension and the operational dimension) on the effectiveness of administrative decisions (strategic, tactical, operational).

3- There was no differences in the perceptions of respondents towards the implementation of knowledge management, and effectiveness of administrative decisions is attributed to (Gender, administrative position experience) And there was differences which belongs to the age a variables and educational qualification.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تعتبر المعرفة عنصر مهم في تطور المنظمات على اختلاف أنواعها، كما أن قدرة المنظمة الإدارية على توفير المعلومات الضرورية يعتبر مطلب أساسي لترشيد عملية اتخاذ القرارات، من خلال إيجاد قاعدة معرفية واسعة لحل المشاكل التي تواجه متخذ القرارات. لذا لا يمكن بناء نظام لإدارة المعرفة دون الاعتماد على تقنية المعلومات التي تهدف إلى تحقيق السرعة في الوصول إلى المعرفة ومن ثم اتخاذ القرار الإداري الصائب.

إن التطور الذي يشهده هذا القرن أدى إلى وجود تراكم معرفي كبير ساهم في تطور المنظمات على اختلافها من خلال بناء قواعد البيانات القادرة على مساندة كافة أطراف نشاط المنظمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب، لأن إدارة المعرفة تستجيب لمتطلبات الانفتاح وتطور نظم العمل وأساليب الإدارة، وهنا يتم استخدام المعلومات الحديثة لتوفير القدرة على إصدار القرارات الإدارية على أسس معرفية صحيحة.

إن العملية المعرفية تبدأ من البيانات، فالمعلومة هي ناتج البيانات والتعليم والتدريب وهي تعطي متخذ القرار ميزة على الآخرين الذين لا يملكون المعرفة، لذا لا بد من استثمار المعرفة في اتخاذ القرارات الإدارية لانجاز الأعمال بمستوى عالي من الأداء والكفاءة.

إن القرار السليم وتحسين نوعيته باستمرار وعملية تنفيذه يتطلب المعرفة الصحيحة، فكلما اكتسب الأفراد المعرفة كلما تمكنوا من استخدامها في مجالات الإدارة المختلفة وكلما تحسنت فعالية اتخاذ القرارات الإدارية للنهوض في المنظمة. أما في حالة نقص المعلومات وعدم دقتها وحداثتها فإن ذلك يؤدي إلى بعثرة الجهود وزيادة الجهل بالقرارات التي تتخذها المنظمة. ولهذا تعتبر المعرفة عنصر أساسي لجميع المنظمات التي تسعى إلى التغير الإيجابي والتطور

والمنافسة عن طريق اتخاذ القرارات الإدارية الصائبة التي تضمن للمؤسسة استمراريتها وتحقيق أهدافها.

2.1 مشكلة الدراسة

إن حاجة المنظمات بمختلف أشكالها إلى امتلاك المعرفة أصبحت ضرورة ملحة في صنع القرارات الإدارية الناجحة والفعالة، لذا لا بد من تدفق المعرفة في جميع فروع المنظمات، فالمنظمات التي تمتلك المعرفة تعطي متخذ القرار ميزة تنافسية على المنظمات الأخرى التي لا تمتلك المعرفة، إن عدم استفادة المنظمات من التراكم المعرفي في اتخاذ القرارات الإدارية التي تسهم في عملية التطوير والتغيير المطلوبة يفقدها الأساس في دعم ومساندة القرارات التي تسهم في انجاز الأعمال في مستوى عالي من الأداء والسعي نحو الإبداع والتجديد. لهذا فإن مشكلة الدراسة تتمحور حول السؤال الرئيس التالي: **ما أثر إدارة المعرفة في فاعلية القرارات الإدارية(الإستراتيجية، التنفيذية، التكتيكية)؟.**

3.1 أسئلة الدراسة:

تحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما هي تصورات العاملين في الوزارات الخدمية في الأردن نحو تطبيق إدارة المعرفة؟

السؤال الثاني: ما هي تصورات العاملين في الوزارات الخدمية في الأردن نحو فاعلية اتخاذ القرارات(الإستراتيجية، التنفيذية، التكتيكية)؟

4.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

1. تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة المعرفة على فاعلية القرارات الإدارية(الإستراتيجية، التنفيذية، التكتيكية) في الوزارات الخدمية في الأردن، لما لهذه الوزارات من أهمية بالغة تمس حياة المواطنين في وقت أصبحت فيه الحكومة تسعى إلى تحقيق رفاهية أفرادها.

2. تستمد هذه الدراسة أهميتها من كون أن إدارة المعرفة تسهم في تحسين صورة وفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية بكافة أشكالها الإستراتيجي ة والتنفيذية والتكتيكية.
3. تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية المنظمات الحكومية والخدمية المبحوثة لما لها من تماس مباشر مع مستوى حياة المواطن.
4. وتبرز أهمية الدراسة من أهمية وحيوية موضوع ادارة المعرفة وفاعلية اتخاذ القرارات ودورهما في نجاح وتميز المنظمات المعاصرة.

5.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة على فاعلية القرارات الإدارية(الإستراتيجي‌ة، التنفيذية، التكتيكية) وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على مدى تطبيق إدارة المعرفة في الوزارات الأردنية قيد الدراسة.
2. تحاول الدراسة الخروج بنتائج وتوصيات قد تساهم في تفعيل دور إدارة المعرفة في دعم ومساندة القرارات الإدارية وتحسين جودتها وفعاليتها.
3. معرفة الفروق في تصورات المبحوثين لإبعاد لإدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الديمغرافية(النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل التعليمي، المنصب الإداري، سنوات الخبرة).
4. معرفة الفروق في تصورات المبحوثين لفاعلية القرارات الإدارية(الإستراتيجية، التنفيذية، التكتيكية) تعزى للمتغيرات الديمغرافية(النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل التعليمي، المنصب الإداري، سنوات الخبرة).

6.1 فرضيات الدراسة

تحاول الدراسة اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) لمدى تطبيق إدارة المعرفة بإبعادها(البعد التكنولوجي، البعد التنظيمي، البعد الاجتماعي، البعد البشري، بعد العمليات) على فاعلية القرارات الإدارية. وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة المعرفة(البعد التكنولوجي، البعد التنظيمي، البعد الاجتماعي، البعد البشري، بعد العمليات) في القرارات الإستراتيجية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة المعرفة(البعد التكنولوجي، البعد التنظيمي، البعد الاجتماعي، البعد البشري، بعد العمليات) في القرارات التنفيذية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة المعرفة(البعد التكنولوجي، البعد التنظيمي، البعد الاجتماعي، البعد البشري، بعد العمليات) في القرارات التكتيكية.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) لتصورات العاملين نحو تطبيق إدارة المعرفة تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية(النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل التعليمي، المنصب الإداري، سنوات الخبرة).

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) لتصورات العاملين نحو فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية(النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل التعليمي، المنصب الإداري، سنوات الخبرة).

7.1 التعريفات الإجرائية:

1. **إدارة المعرفة(Knowledge Management):** ويعرفها زاك (zack, 2003) بأنها مصطلح يرتبط بالعمليات أو المراحل من أجل إيجاد ونشر واختبار واستخدام المعرفة لأغراض مفيدة.

2. **التنظيم(Organization)**: عرف(عبوي، 2006) التنظيم بأنه عملية تحليل النشاطات والقرارات والعلاقات وذلك لتصنيف العمل وتقسيمه إلى أنشطة ثم تجميع هذه الأنشطة إلى وظائف ثم تجميع ذلك في هيكل تنظيمي ثم اختيار الأفراد لإدارة هذه الوظائف.
3. **التكنولوجيا(Technological)**: يعرفها لي وشو(lee & choi, 3003) بأنها مستوى التسهيلات التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة حيث تعتبر عنصر مهم في عملية خلق المعرفة.
4. **القوى البشرية(Human Resource)**: عرفها(درة، 2010) بأنها جميع الأفراد العاملين في المنظمة من مديرين وعمال ومستخدمين وعليهم يعتمد نجاح المؤسسة أو فشلها.
5. **البعد الاجتماعي(Social dimention)**: يعرف بابوجي(Bapuji, 2005) البعد الاجتماعي بأنه تقاسم المعرفة بين الأفراد والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكة فاعلة من العلاقات بينهم.
6. **العمليات(Operation)**: يعرفها كوري(Corey, 2000) بأنها العملية النظامية التكاملية لتنسيق نشاطات المنظمة في ضوء اكتساب المعرفة وخلقها وخزنها والمشاركة فيها وتطويرها وتكرارها من قبل الأفراد.
7. **القرارات الإستراتيجية((Strategic Decision)**: هي القرارات التي تتعلق بكيان التنظيم الإداري ومستقبله والبيئة المحيطة به. وتتميز القرارات الإستراتيجية بالثبات النسبي طويل الأجل وبضخامة الاستثمارات أو الاعتمادات المالية لتنفيذها وبأهمية الآثار والنتائج التي تحدثها في مستقبل التنظيم واختصاص هذه القرارات يكون منوط بالإدارة العليا نظرا لأهميتها للمنظمة(جلدة، 2008).
8. **القرارات التكتيكية(Tactical Decision)**: هي القرارات يتخذها في الغالب رؤساء الأقسام أو ما يسمى بالإدارة الوسطى، وغالباً ما تهدف إلى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف وترجمة الخطط أو بناء الهيكل التنظيمي أو تحديد مسار العلاقات بين العاملين أو بيان حدود السلطة أو تقسيم العمل لتنفيذ

الخطط، كما أن مثل هذه القرارات تتعلق بكيفية استغلال الموارد اللازمة **للاستمرار في العمل سواء كانت مصادر مالية أو بشرية بما يحقق أعلى معدل من** الأداء(كنعان، 2007).

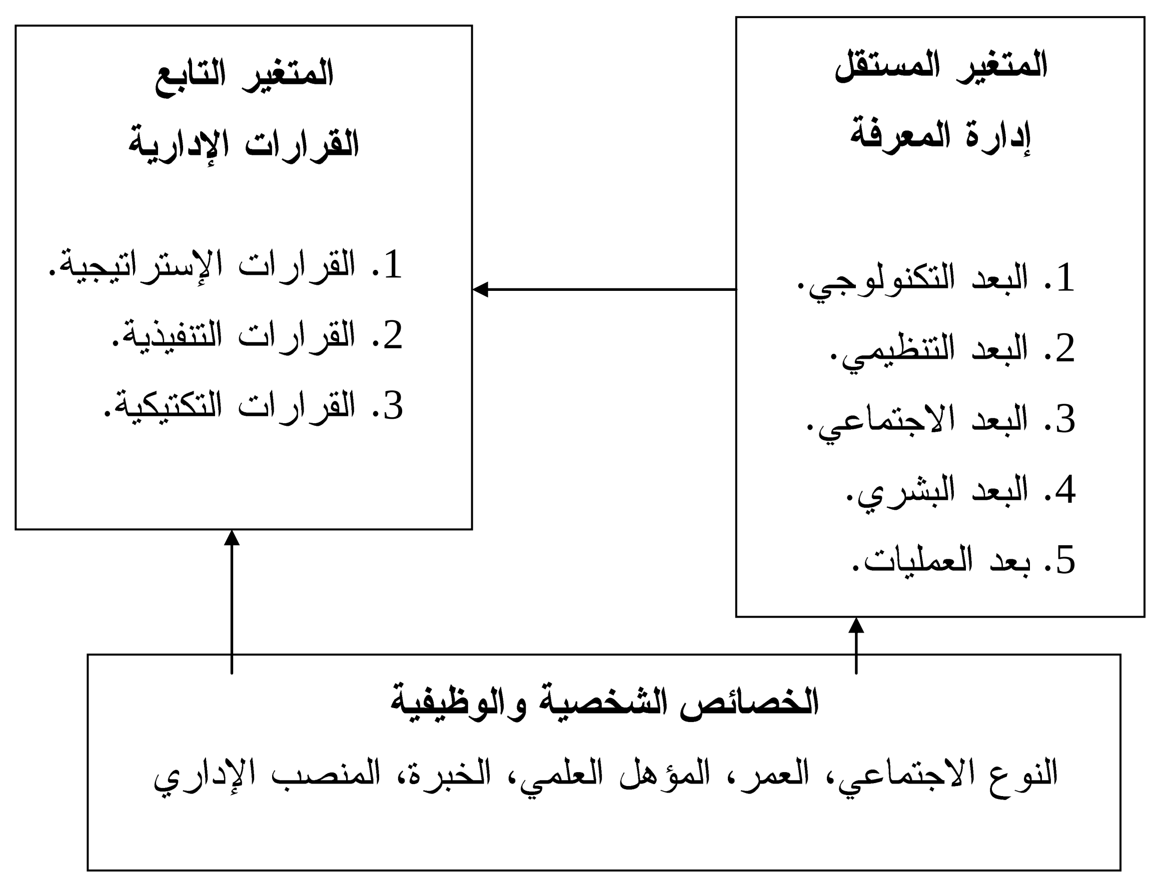
9. **القرارات التنفيذية(Executive Decision):**وهي التي تهتم بإدارة العمل اليومي وتنفيذه والنشاط الجاري في المنظمة، وتتضمن الأمثلة التقليدية لمثل هذه القرارات: وضع مستويات الإنتاج، قرارات تعيين عمالة إضافية أو غلق مصنع معين.(الخزامي، 1998).

8.1 أنموذج الدراسة

يبين الشكل التالي رقم(1) المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة المستخدمة في الدراسة:

أنموذج الدراسة

أثر إدارة المعرفة بأبعادها على فاعلية القرارات الإدارية بأبعاده



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري:

يتناول هذا الجزء من الدراسة الأساس النظري لإدارة المعرفة وفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية.

أولاً: إدارة المعرفة(knowledge management):

يعرف(الملكاوي، 2010) إدارة المعرفة بأنها مجموعة الحقائق ووجهات النظر والآراء والأحكام وأساليب العمل والخبرات والتجارب والمعلومات والبيانات والمفاهيم والإستراتيجيات والمبادئ التي يمتلكها الفرد والمنظمة وتستخدم المعرفة لتفسير المعلومات المتعلقة بظرف أو حالة معينة ومعالجة هذه الظرف وهذه الحالة.

ويراها دالكر(Dalkir, 2005) بأنها التنسيق المدروس المنظم للأشخاص والتكنولوجيا والعمليات والبناء التنظيمي في المنظمة من أجل إضافة القيمة من خلال إعادة الاستخدام والابتكار، يتحقق هذا التنسيق من خلال توليد المعرفة والمشاركة بها وتطبيقها في المنظمة.

ويعرفها ويج(wigg, 2002) بأنها عملية تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة وكافة الأمور المتعلقة بالرأس مال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانيات الشخصية والتنظيمية لتحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة.

وعرفها دوفي(Duffy,2000) بأنها العملية النظامية التكاملية لتنسيق نشاطات المنظمة في ضوء اكتساب المعرفة وخلقها وخزنها والمشاركة فيها وتطويرها وتكرارها من قبل الأفراد والجماعات الساعية وراء تحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسية.

أما الدراسة فعرفت إدارة المعرفة بأنها مجموعة من الخبرات والتجارب والمعلومات المتراكمة التي يمتلكها الفرد وتسخيرها في سبيل اتخاذ القرارات الإدارية الفاعلة التي ترفع من مستوى كفاءة وأداء المنظمة.

أهمية إدارة المعرفة:

تكمن أهمية ادارة المعرفة في كونها الاداة التي بواسطتها تتمكن المنظمة من تحقيق مستوى الاداء المطلوب وتعزيز الانتاجية ومواكبة متطلبات تحقيق الاهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمنظمة.

بين(بطاينة، 2010) إن أهمية إدارة المعرفة ازدادت في السنوات الأخيرة بسبب المنافسة الشديدة في الأسواق وزيادة معدلات الإنتاج، والسعي إلى التميز، ولهذا تعتبر إدارة المعرفة الأساس في تحقيق الميزة التنافسية وإدامتها في المنظمة.

أشارت(المجالي، 2009) إلى أن إدارة المعرفة تكتسب أهميتها من خلال الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وان من أبرز أهداف إدارة المعرفة أنها تساعد في تحقيق الكفاءة الإنتاجية، من خلال تمكين أعضاء المنظمة من التعامل مع العديد من القضايا، إذ تزودهم بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات بكفاءة وفاعليه وتشكل لدى الموظفين رؤية مستقبلية.

وأشار(الظاهر، 2009) إلى أهمية عمليات إدارة المعرفة في كل المستويات الإدارية للمنظمة، ففي المستويات الأعلى(المستوى الإستراتيج ي) تحتاج المنظمة إلى إمكانية تحليل وتخطيط أعمالها في ضوء المعرفة التي تمتلكها حاليا والمعرفة التي تحتاجها لعمليات أعمالها المستقبلية، واستحداث أنظمة تتيح تطبيقات فعالة ومؤثرة للمعرفة في المنظمة، أما في المستوى الأدنى(المستوى التشغيلي) فالمعرفة تستخدم في الأعمال اليومية التي يقوم بها الأفراد.

وذكر(حسن، 2008) أن إدارة المعرفة لا تركز على ناتج العمل الذي يقوم به الفرد فقط، بل تستفيد من خبراته ومعرفته وتحدث تفاعلا في معرفة الأفراد مما يشجع على نشر ثقافة الإبداع في المنظمة.

بين(الملكاوي، 2007) أن أي عمل يحتاج إلى معرفة للقيام به بأفضل وجه وعلية فان المعرفة تستخدم بكل شيء، وفي المجالات التنظيمية أي الشركات ومنظمات الأعمال، وتستخدم في اتخاذ القرارات في جميع الحالات، حيث تساعد إدارة المعرفة متخذي القرار بالحصول على المعلومات المطلوبة كافة لاتخاذ قرار

معين والتي تمكن متخذ القرار من فهم جميع جوانب الموضوع وأبعاده وانعكاساته.

أشار(الخليلي، 2005) بأن اهتمامات الباحثين قد تزايدت بمفهوم إدارة المعرفة نتيجة دخول عدة عوامل على عالمنا الصغير منها: العولمة، وتكنولوجيا المعلومات، والدعوة للتوجه نحو المنظمة الساعية للتعلم، والاهتمام برأس المال البشري.

يرى سيفبي(Sveiby, 2001) أن أهمية إدارة المعرفة تكون من خلال خفض التكاليف عن طريق اختصار بعض الإجراءات غير الضرورية، وزيادة العائد المادي عن طريق ابتكار منتجات وخدمات جديدة، كما تعمل على تشجيع مبدأ المشاركة بالأفكار بحرية لخلق معرفة جديدة، وكذلك تنسيق أنشطة المنظمة في اتجاه تحقيق أهدافها.

خصائص المعرفة:

لا بد من توفر خصائص لاي نظام أو انموذج لادارة المعرفة لكي يكون قادرا على تحقيق أهدافه التي هي أهداف المنظمة.

وأشار(نبيل، 2003) إلى عدد من الخصائص الأساسية للمعرفة، نذكر منها ما يلي:

1. إمكانية توليد المعرفة: تشير هذه إلى حركة المعرفة من خلال عمليات البحث العلمي التي تتضمن الاستنباط والاستقراء والتحليل والتركيب التي تسهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة، إذ يقوم الأشخاص المبتكرون الذين لديهم الأفكار بالتحليل واستخلاص النتائج.
2. إمكانية موت المعرفة: وهذه تشير إلى المعلومات الساكنة أو الراكدة الموجودة بين طيات الكتب أو الموجودة في رؤوس من يمتلكونها ولم يعلموها لغيرهم، بالإضافة إلى ذلك قد تأتي معرفة وتنسخ معرفة قائمة وتحل محلها.
3. إمكانية امتلاك المعرفة: فهي ليست محصورة بفرد أو مقتصرة على جهة دون غيرها، وبالطبع فان الطريقة الأكثر شيوعاً لاكتساب المعرفة هي

التعلم ومن ثم يمكن تحويل المعرفة إلى طرق عملية أو أسرار تجارية تدر دخلا على الشركات والأفراد.

4. إمكانية تخزين المعرفة: كانت المعرفة في السابق تخزن على الورق ولكن التركيز الذي ينصب الآن على تخزين المعرفة باستخدام الطرق الإلكترونية التي تعتمد على الحاسوب بدرجة كبيرة وهو ما يسمى بقواعد المعرفة(Knowledge bases) وعلية فإن قاعدة المعرفة هي المعرفة المخزنة وفق نماذج وشيفرة مأخوذة من الخبير الإنساني(حسنية، 1998).

5. إمكانية تصنيف المعرفة: يمكن تصنيف المعرفة حسب مجالات متعددة مثل المعرفة الضمنية والظاهرية والإجرائية(عبود، 2004)

أهداف إدارة المعرفة:

تهدف إدارة المعرفة إلى المساعدة في تحقيق الغايات التالية(السلمي، 2002):

1. بناء وتنمية قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات مما يسمح للإدارة بالاستعداد لمواجهة التغيير.
2. توفير حجر الأساس الذي تقوم عليه منظومة القدرات المحورية للمنظمة في بناء قوتها التنافسية من خلال ما يتاح لها من رصيد معرفي متجدد يستخدم في تحقيق طاقات إنتاجية.
3. تعميق استخدام نتائج التعلم إلى جانب الخبرة المتراكمة.
4. توفير مناخ إيجابي يحفز العاملين ذوي المعرفة على إطلاق معارفهم الكامنة وإتاحتها للمنظمة.

يرى (Turban,2008) أن إدارة المعرفة تهدف إلى تحسين العمليات وتحقيق الفعالية من خلال ثلاثة أبعاد أساسية هي: –

1. الفعالية: تكون من خلال مساعدة المنظمة في اختيار وتنفيذ العمليات الأكثر ملائمة باستخدام القاعدة المعرفية من قبل الإداريين مما يجعل الخطط أكثر استقرارا.

2. الكفاءة: من خلال تشجيع العاملين على المشاركة في المعرفة، وتقليل التكاليف، والمساهمة برفع أداء الموظفين.
3. الابتكار والإبداع: تعتبر إدارة المعرفة أداة محفزة لنشاطات العصف الذهني Brain Storming من خلال مساهمة الأفراد في إنتاج وتقديم الحلول المبتكرة.

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق ما يلي:(الكبيسي، 2005)

1. أسر المعرفة من مصادرها وخزنها وإعادة استعمالها.
2. جذب رأس مال فكري أكبر لإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات.
3. إيجاد بيئة تنظيمية تشاركيه تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين بالمنظمة.
4. تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
5. إعادة استخدام المعرفة وتنظيمها.
6. بناء إمكانيات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة وتطويرها من خلال الذكاء البشري.

ويرى مالهوترا(Malhotra, 2003) أن أهداف إدارة المعرفة تتمثل بما يلي:

1. تزويد المنظمة بالمعرفة الضرورية واللازمة لعمليات التطوير والتحسين.
2. تحويل العمليات المعرفية لتساهم بصورة فاعلة في تحسين وتطوير وتقديم المنتجات الجديدة.
3. تحديد نوع وطبيعة رأس المال الفكري والمعرفة اللازمة لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها وتحقيق ميزة تنافسية قادرة على العمل بنجاح في البيئة التنافسية.
4. تزويد المنظمة بالدعم المعرفي الكافي لبناء بنية تحتية متينة تحقق للمنظمة أهدافها.
5. توفير المعرفة الكافية والضرورية لتحقيق عملية توجيه وقيادة فاعلة.

مصادر المعرفة:

يؤكد(Nonaka, 2000) على وجود مصدرين رئيسيين للمعرفة هما:

1. المصادر الداخلية: تعتبر المعرفة الضمنية أحد المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة التي يمتلكها الأفراد، وفي الغالب يكون هذا النوع من المعرفة صعب النقل أو الشرح، وفي الوقت نفسه لهذا النوع منافعه الكثيرة لصالح المنظمة. ومن الأمثلة على المصادر الداخلية للمعرفة: إستراتيجية المؤتمرات الداخلية، الحوار، ومن خلال التعلم بالعمل. ومن خلال ما تقدم نجد أن المصادر الداخلية تعني كل ما يوجد في داخل المنظمة من معارف سواء الموجودة لدى الأفراد والجماعات أو في مخزون ذاكرة المنظمة النصية والرقمية سواء كانت مادية ملموسة أو معنوية غير ملموسة. ويشير (حجازي، 2005) إلى أن مصادر المعرفة الداخلية تشتمل على خبرات الأفراد ومعتقداتهم وافتراضاتهم. أما المصادر الخارجية فإنها تشتمل على متابعة الصحف والمواد المنشورة على شبكة الانترنيت وجمع المعلومات والبيانات من الزبائن والمنافسين والموردين.
2. المصادر الخارجية: تمثل هذه المصادر كل ما يمكن أن تحصل عليه المنظمة من معرفة من بيئتها الخارجية، ومن هذه المصادر المشاركة في المؤتمرات الخارجية والاستفادة من الخبراء، وسائل الأعلام السمعية والبصرية والمقروءة، والتعاون مع المنظمات الأخرى. والمنظمة الناجحة هي التي تستخدم المعرفة من بيئتها الداخلية وبيئتها الخارجية لتعديل إجراءاتها وانتقاء مواردها.

مقومات إدارة المعرفة:

إن ممارســة نشاطات إدارة المعرفــة بنجاح يتطلب توفر مجموعة من المقومات(عبدالوهاب، 2007) والتي تشتمل:

1. تكنولوجيا المعلومات: وتتضمن الأجهزة والمعدات التكنولوجية الحديثة، كالحواسيب والإنترنت والإنترانت المتوفرة في المنظمة.
2. الثقافة التنظيمية: ويتعلق ذلك بالقيم والأعراف والسلوكيات التي تشجع العاملين على ممارسة إدارة المعرفة.

3. الهياكل التنظيمية المرنة: إذ يشجع التنظيم القائم على التعاون والتنسيق بين الأقسام المختلفة، وتفويض الصلاحيات، وسياسة الباب المفتوح بين الإدارة والعاملين على ممارسة المعرفة.
4. القيادة الإدارية: إذ أنها تتولى إعداد رؤية وإستراتيجية خاصة بتطبيق إدارة المعرفة داخل المنظمة، ومن الأنماط القيادية التي تناسب تطبيق إدارة المعرفة نمط القيادة الديمقراطية ونمط القيادة الداعمة للأفراد، وتتطلب إدارة المعرفة الثقة المتبادلة والتواصل مع الآخرين لتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية في المنظمة.

ويرى(الفاعوري، 2005) أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة وإنها تمتاز بعدة صفات منها أنها مشتركة بين العاملين ويستطيعون تعلمها ويمكن أن تورث لهم.

وأشار(الخطيب، 2009) إلى أن القيادة الإدارية تعد أحد أهم العوامل الداعمة لتطبيق إدارة المعرفة وذلك لدورها الرئيسي في رسم المسارات الإستراتيجية للمنظمة وتوجيه الموارد البشرية العاملة فيها لتحقيق أهداف المنظمة. كما تقوم القيادة الإدارية بترسيخ القيم والمعتقدات وتعزيز السلوك الإيجابي في المنظمة.

وبين(الكبيسي، 2005) أن الهيكل التنظيمي هو الإطار المؤسس الواضح لمكونات المنظمة. وما يتضمنه من الأقسام والفروع التي تتبعها والمحدد للمستويات التي تتدرج عليها، والاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها، والأنشطة التي تنهض بها وللمستويات التي تعطى لها.

أنواع المعرفة:

المعرفة ليست نوعاً واحداً وليس لها شكل محدد، لأنها معارف مختلفة الأنواع تبعا لاختلاف مصادرها واختلاف وجهات نظر المفكرين الذين تناولوها(نبيل، 2003).

صنف توم باكمان(Bakmac, 2001) المعرفة إلى الأنواع التالية:

1. المعرفة الصريحة: وهي المعرفة الجاهزة والموثقة في المصادر الرسمية، والقابلة للوصول إليها.

2. المعرفة الضمنية: وهي المعرفة الكامنة التي لا يمكن تسجيلها أو توثيقها في المصادر الرسمية.
3. المعرفة المجهولة: وهي المعرفة المبتكرة من خلال البحث والتجريب.

وقدم كوين(Quinn) والمشار إلية في(الكبيسي، 2005) تصنيفا آخر لأنواع المعرفة على النحو التالي:

1. المعرفة الإدراكية/ ماذا(Know-what) وهي المعرفة التي تتعدى المهارات الأساسية نحو تحقيق الخبرة الأشمل في معرفة نطاق المشكلة.
2. المعرفة الإجرائية/ كيف(Know-how) وهي معرفة كيفية عمل الأشياء أو القيام بها.
3. المعرفة السببية/ لماذا(Know-why) وهي المعرفة التي تحتاج إلى عمق فهم العلاقات البيئية عبر مجالات المعرفة ويمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات.

مستويات المعرفة في المنظمة:

توجد المعرفة في ثلاث مستويات من المنظمة على مستوى الفرد، على مستوى الجماعة، وعلى المستوى التنظيمي(Roth, 2003):

1. المعرفة على مستوى الفرد: هي ما يمتلكه الفرد من معارف وهي الثمرة التي يحصل عليها الفرد نتيجة ما يمارسه من نشاطات وأعمال داخل وخارج المنظمة وهي معرفة ضمنية لديه.
2. المعرفة على مستوى الجماعة: هي معرفة ضمنية لدى جماعة وهي متاحة لهذه الجماعة دون غيرها، وهي المعرفة التي تتشكل من خلال التفاعل بين خبرات وتجارب وإدراك وقيم أفراد الجماعة مع بعضهم البعض داخل المنظمة والتي لا يمكن محاكاتها من قبل منظمات أخرى.
3. المعرفة على مستوى المنظمة: هي المعرفة المتاحة لجميع أفراد المنظمة والتي تشمل الإجراءات والقوانين والأنظمة وما يتوفر في المستودعات التكنولوجية والوثائق المكتوبة في المنظمة وحصيلة التفاعل بين معارف وخبرات الأفراد والجماعات، وتفاعل المنظمة مع بيئتها الخارجية.

أبعاد إدارة المعرفة:

ركزت هذه الدراسة على مجموعة من الابعاد بحيث تعبر عن طبيعة عمل إدارة المعرفة. وكثير من الباحثين اهتموا بدراسة أبعاد إدارة المعرفة وعملوا على تحديد هذه الأبعاد ومن الذين اهتموا بتحديد أبعاد إدارة المعرفة ديوك(Duek, 2001)، حيث يرى أن هناك ثلاث أبعاد أساسية للمعرفة هي:

1. **البعد التكنولوجي:** ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة. لذلك فإن المنظمة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة.

أشار(الكبيسي، 2005) إلى الدور التكنولوجي في إدارة المعرفة. لذلك فإن المنظمة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة وكما يلي:

أ. مساهمة التكنولوجيا في تهيئة بيئة مناسبة مع تفاعل القوى البشرية لتوليد معرفة جديدة.

ب. مساهمة التكنولوجيا في تسهيل وتبسيط عمليات إدارة المعرفة من توليد وتحليل وخزن ومشاركه ونقل وتطبيق.

ج. مساهمة التكنولوجيا في تعزيز المعرفة والتي جعلت منها عملية سهلة وذات كلفة قليلة.

2. **البعد التنظيمي:** يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها. ويتعلق هذا البعد بتجديد الإجراءات والوسائل اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية. لذلك لا بد من العمل باستمرار على تجديد طرق الحصول على المعرفة وتعزيز المعلومات بما يتناسب مع حاجة المنظمة (Duek,2001).

3. **البعد الاجتماعي:** يركز هذا البعد على تقاسم المعرفة بين الأفراد وبناء جماعات من صناع المعرفة والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية

وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة، فهذا البعد يقوم على التشارك في الحصول المعلومات والتشارك في استخدامها بطريقة تعاونية(Duek,2001).

4. **البعد البشري**: المقصود بالقوى البشرية كادر أنظمة المعلومات وكادر إدارة المعرفة وكادر البحث والتطوير ومدراء القوى البشرية والأقسام والأفراد المساهمون في عملية إدارة المعرفة، لذلك فأن القوى البشرية هي المكونات الرئيسية لإدارة المعرفة، وصناع المعرفة هم الأفراد الذين يقومون بخلق المعرفة كجزء من عملهم(الكبيسي، 2005).

أشار(الملكاوي، 2007) إلى أن الموارد البشرية تعتبر من أهم مقومات المعرفة وعليها يتوقف نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها.

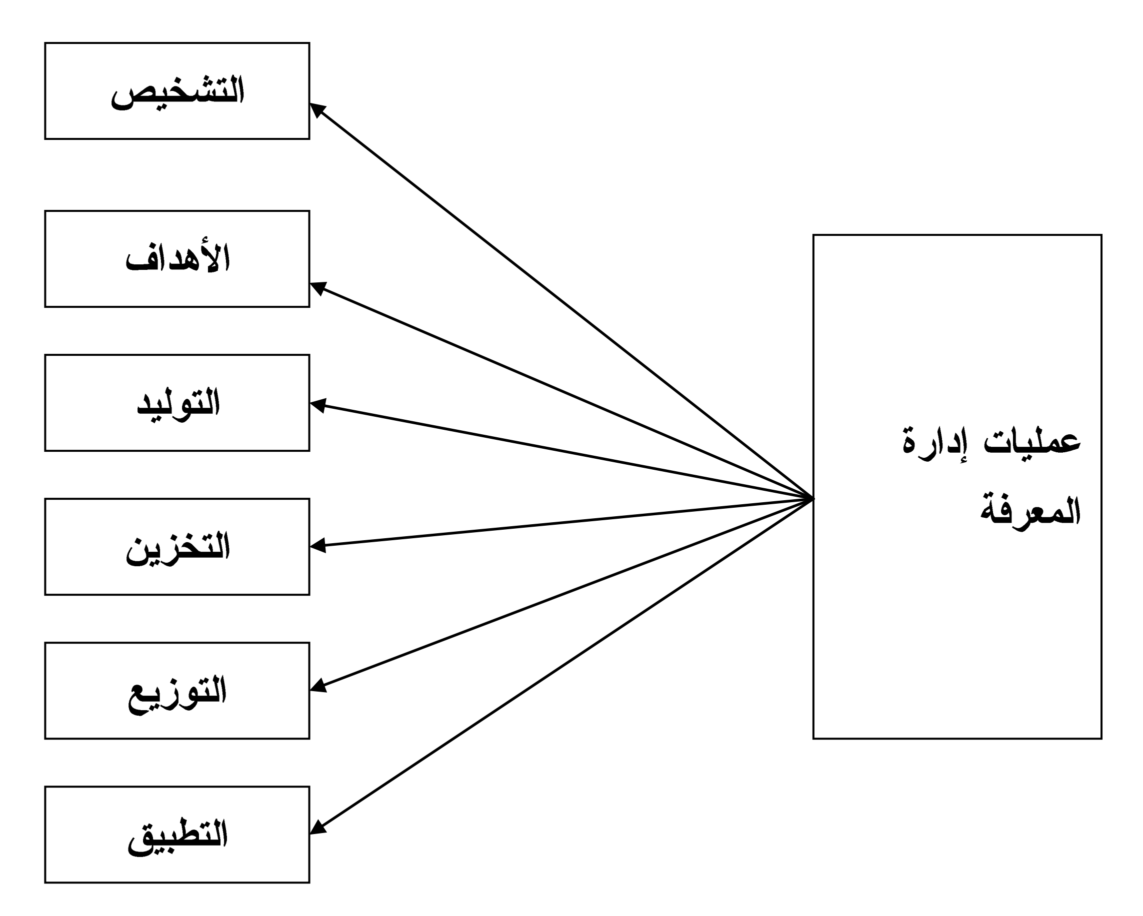
5. **بعد العمليات:** يعني مجموعة العمليات الرئيسية والأنشطة الفرعية اللازم القيام بها لتوليد المعرفة، ويتفق المفكرون في هذا المجال على أن هذه العمليات وإن كانت تختلف حسب طبيعة عمل المنظمة إلا أنها حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة، ويشير مارتن(Marten, 2001) بهذا الصدد إلى أن إدارة المعرفة تتمثل بما يلي: تشخيص المعرفة، تحديد أهدافها، توليدها، خزنها وتطبيقها. ومن الجدير بالذكر أن الدراسة كانت قد تبنت هذه الابعاد كونها هي الاقرب للبيئة الاردنية ومتطلباتها.

واشار بيرلسون وساندرس(Pearlson & Saunders, 2004) إلى أن إدارة المعرفة تتضمن أربع وظائف رئيسية هي: توليد المعرفة، حيازة المعرفة، تصنيف المعرفة، ونقل المعرفة. أما(الخشالي، 2009) فاقترح ثلاث مراحل للمعرفة وهي: اكتساب المعرفة، نشر المعرفة، الاستجابة للمعرفة.

وأشار(الملكاوي، 2007؛ والزيات، 2008) إلى أن هناك ستة عمليات لإدارة المعرفة تتمثل في: التشخيص، الأهداف، التوليد، التخزين، التوزيع، التطبيق، المتابعة. والشكل رقم(2) يبين عمليات إدارة المعرفة كما يراها(الملكاوي، 2007)

الشكل رقم(2)

عمليات إدارة المعرفة



المصدر: إبراهيم الملكاوي(2007) إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

محددات تطبيق إدارة المعرفة:

تواجه إدارة المعرفة مجموعة من المشاكل التي قد تواجهها أثناء التطبيق أو قبل التطبيق ونذكر منها ما يلي:(Willson, 2004)

1. هناك غموض في الحدود الفاصلة بين المعرفة الظاهرية والمعرفة الضمنية بسبب التداخل بين الاثنين بحيث يجعل من الصعب الفصل بينهما.
2. صعوبة قياس مدى نجاح برنامج إدارة المعرفة حيث أن أثارها لم تفحص بعد.
3. صعوبة تحديد المعلومات والمعارف التي من الضروري وضعها في برنامج إدارة المعرفة وهل المعرفة التي وضعت كافية أم لا.

ويضيف ثيوريف(Thierruaf, 2003) أن هناك بعض المشاكل التي تواجه عملية تطبيق إدارة المعرفة ومن أبرزها:

1. العزلة: حيث أن منفذي برنامج إدارة المعرفة قد يعملون بعيدا عن غيرهم من الموظفين مما يسبب لهم العزلة.
2. عدم توفير الكادر البشري للقيام بمهام نظام إدارة المعرفة.
3. الفجوة بين الإمكانيات والطموح: حيث يتوقع من نظام إدارة المعرفة بعد تطبيقه أن يحقق الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة.

وتشير(رزوقي، 2003) إلى عدد من محددات التطبيق التي تؤثر سلبا على إدارة المعرفة وهي الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي – والقيادات التنظيمية وتقنيات المعلومات. ويرى لادون(Laudon, 2003) أن من المصاعب التي يمكن أن تواجه إدارة المعرفة هي:

1. رداءة نوعية المعلومات المعرفية.
2. عدم دقة البيانات والمعلومات المعرفية.
3. إن انسياب المعلومات المعرفية الرديئة إلى مصادر القرار دون أن يكتشفها أحد فأنها بالتأكيد تقود إلى قرارات سيئة كإلغاء منتج أو خدمة يمكن أن تؤدي إلى خسائر مالية كبيرة.

ويقول(الكبيسي،2005: 63–60) في هذا الصدد أن هناك العديد من الأخطاء التي تنتج عن سوء إدارة المعرفة في المنظمات مثل:

1. احتكار المعلومات من قبل الإدارة العليا. الأمر الذي يمنع وصولها للمعنيين في المستويات الوسطى والدنيا.
2. شراء المعرفة من الجهات المختصة قد يؤدي ذلك إلى وقف عمليات التفكير والبحث من قبل العاملين بالمعرفة.

ثانيا: القرار الإداري: Management Decision

إن عملية اتخاذ القرارات عملية أساسية وهامة في حياة أي تنظيم أو مؤسسة، وهي الشغل الشاغل للمديرين ومحور أساسي من محاور أنشطتهم الإدارية. فالقرارات الإدارية تتداخل في كل مظهر من مظاهر الأعمال الإدارية للمنظمة. والمدير يتخذ قرارات كبيرة أو صغيرة، روتينية أو إستراتيجية تتعلق بوظائف التخطيط والتنظيم والتوظيف والقيادة والرقابة وغيرها من العمليات الإدارية.

يعرف(ياغي، 2010) القرار الإداري بأنه عملية اختيار واعية لأحد البدائل من بين مجموعة من البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين، أو لمعالجة مشكلة قائمة.

أما(كنعان، 2006) فيعرف القرار الإداري بأنه اختيار الحل الملائم لمشكلة إدارية معينة، مهما كانت طبيعة هذه المشكلة وان هذه العملية تتداخل فيها عوامل متعددة نفسية، واجتماعية، وتنظيمية، وبيئية. كما تتضمن عناصر متعددة وكثيرة لما لها من صفات تميزها عن غيرها من العمليات الإدارية الأخرى.

ويعرف(عباس، وبركات،2001) القرار بأنه مسلك معين أو عدد من بين مجموعة من البدائل بمواجهة أو تفادي احتمالات المستقبل، وبهذا المعنى فان عملية اتخاذ القرارات هي مفاضلة واختيار بين مجموعة من البدائل لتحقيق أهداف محددة.

وترى الدراسة أن القرار الإداري هو اختيار احد البدائل المتاحة الذي ينسجم مع أهداف وقيم وسياسة المنظمة الإستراتيجية المستقبلية للتوصل إلى أفضل النتائج وتحقيق الهدف المنشود.

أهمية القرارات الإدارية:

تنبع أهمية اتخاذ القرارات من ارتباطه بالحياة اليومية للأفراد والجماعات المنظمات الإدارية صغيرة وكبيرة محلية ودولية. أما بالنسبة لأهمية اتخاذ القرارات على مستوى الفرد فإنها تبرز من خلال العديد من القرارات التي يتخذها

الفرد في حياته اليومية التي يتأثر بها وتؤثر على الآخرين. أما على مستوى الجماعة فإنها تبرز من تأثر سلوك الفرد بسلوك الأفراد أعضاء الجماعات الإنسانية التي ينظم إليها. أما على مستوى المنظمة فإن أهمية اتخاذ القرارات تزداد بازدياد درجة تعقيدها نتيجة تضخم حجم المنظمات وانفتاحها على البيئات المختلفة، ويرجع السبب في أهمية اتخاذ القرارات إلى أنها تتأثر وتؤثر على الأفراد والجماعات داخل التنظيم وخارجه فتؤثر بالتالي في الوضع الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع ككل(ياغي، 2010).

تكتسب عملية اتخاذ القرار أهميتها لكونها وظيفة إدارية وعملية تنظيمية، فقرارات المدير تعكس كثيرا من الوظائف الإدارية الرئيسية مثل وضع الخطط والسياسات وتحديد الأهداف، فالقرارات لها تأثير كبير على شكل وأسلوب العمل داخل المنظمة (المشرقي، 2004).

إن أهمية اتخاذ القرارات على المستويين العلمي والعملي لها أثرا كبيرا في حياة المنظمات حيث يرتبط موضوع اتخاذ القرارات بأجزاء العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة واتصالات كما أنه يرتبط بالسلوك التنظيمي حيث يتناول اتخاذ القرارات الجوانب السلوكية لعملية اتخاذ القرارات والعلاقات الشخصية والتنظيمية المؤثرة في القرار(ياغي، 2010).

أنواع القرارات الإدارية:

إن أنواع القرارات الإدارية كثيرة ومتعددة ولكن ما يهم الدراسة هو تصنيف أنواع القرارات الإدارية وفقا لأهميتها ولهذا يرى(جلدة، 2008) أن هناك ثلاثة أنواع للقرارات الإدارية حسب أهميتها للمنظمة وهي:

1. **القرارات الإستراتيجية(الحيوية):** وهي القرارات التي تتعلق بكيان التنظيم الإداري ومستقبله والبيئة المحيطة به. وتتميز القرارات الإستراتيجية بالثبات النسبي الطويل الأجل. واختصاص هذه القرارات يكون مرتبط بالإدارة العليا نظرا لأهميتها للمنظمة. وبالتالي لا بد من الإشارة إلى أن عملية صناعة واتخاذ القرارات الإستراتيجية تتضمن سلسلة من المراحل كما أوصى بها كل من(Wheelen &Hamger, 1998) وهي:

أ. مرحلة تقييم نتائج الأداء للمنظمة.

ب. مسح وتقييم البيئة الخارجية لتحديد العوامل الإستراتيجية التي تساعد على رسم الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة.

ج. مسح وتقييم البيئة الداخلية لتحديد العوامل الإستراتيجية التي توفر مزايا قوة للمنظمة وكذلك نقاط ضعفها.

د. تحليل العوامل الإستراتيجية واختيار البدائل المفضلة من خلال برامج عمل وموازنات مساندة إجراءات محسوبة.

وفيما يلي بيان خصائص مستويات اتخاذ القرارات الإدارية:

الخاصية	مستويات اتخاذ القرار		
	المستوى التشغيلي	المستوى التكتيكي	**المستوى الاستراتيجي**
تنوع المشاكل	متدني	متوسطة	عال
درجة التنظيم	عالية	متوسطة	متدنية
درجة الغموض	متدني	متوسطة	عالية
درجة الاجتهاد	متدني	متوسطة	عالية
الأفق الزمني	بالأيام	بالأشهر	بالسنين
القرارات القابلة للبرمجة	أكثرها	بعضها	لا توجد
قرارات التخطيط	قليلة	النصف تقريبا	أكثرها
قرارات التنظيم	أكثرها	النصف تقريبا	قليلة

المصدر: د. جاسر منصور(1995)، وظائف الإدارة، دار إسحاق للنشر، ص: 101.

2. **القرارات التكتيكية:** وهي القرارات التي يتخذها غالباً رؤساء الأقسام أو ما يسمى بالإدارة الوسطى وغالباً ما تهدف هذه القرارات إلى تقرير الوسائل

المناسبة لتحقيق الأهداف وترجمة الخطط أو بناء الهيكل التنظيمي أو تحديد مسار العلاقات بين العاملين أو تفويض الصلاحيات.

3. **القرارات التنفيذية:** وهي القرارات التي تتعلق بمشاكل العمل اليومي وتنفيذه والنشاط الجاري في المنظمة، وتعتبر هذه القرارات من اختصاص الإدارة التنفيذية، كما أن هذه القرارات لا تحتاج إلى مزيد من الجهد والبحث من قبل متخذها.

ويشير(علي، 2009) إلى إن القرارات الإستراتيجية تتميز عن القرارات التشغيلية أو التكتيكية في عدة جوانب كما يلي:

1. القرارات الإستراتيجية تقوم على النظرة الكلية للمنظمة.
2. القرارات الإستراتيجية تهدف إلى ملائمة أنشطة المنظمة مع ما يتوفر لديها من موارد.
3. القرارات الإستراتيجية تقوم على العديد من الاعتبارات الداخلية والخارجية، كما أنه غالبا ما يترتب عليها من تغيرات واسعة في مختلف جوانب عمل المنظمة.

وأشار(التهامي، 2008) إلى أن أنواع القرارات حسب درجة أهميتها: قرارات تخص الإدارة العليا وهي القرارات الخاصة بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، والقرارات التي تخص الإدارة الوسطى وهي القرارات الخاصة بحل مشاكل التنفيذ، والقرارات التي تخص الإدارة الدنيا وهي القرارات الخاصة بسير الأعمال اليومية.

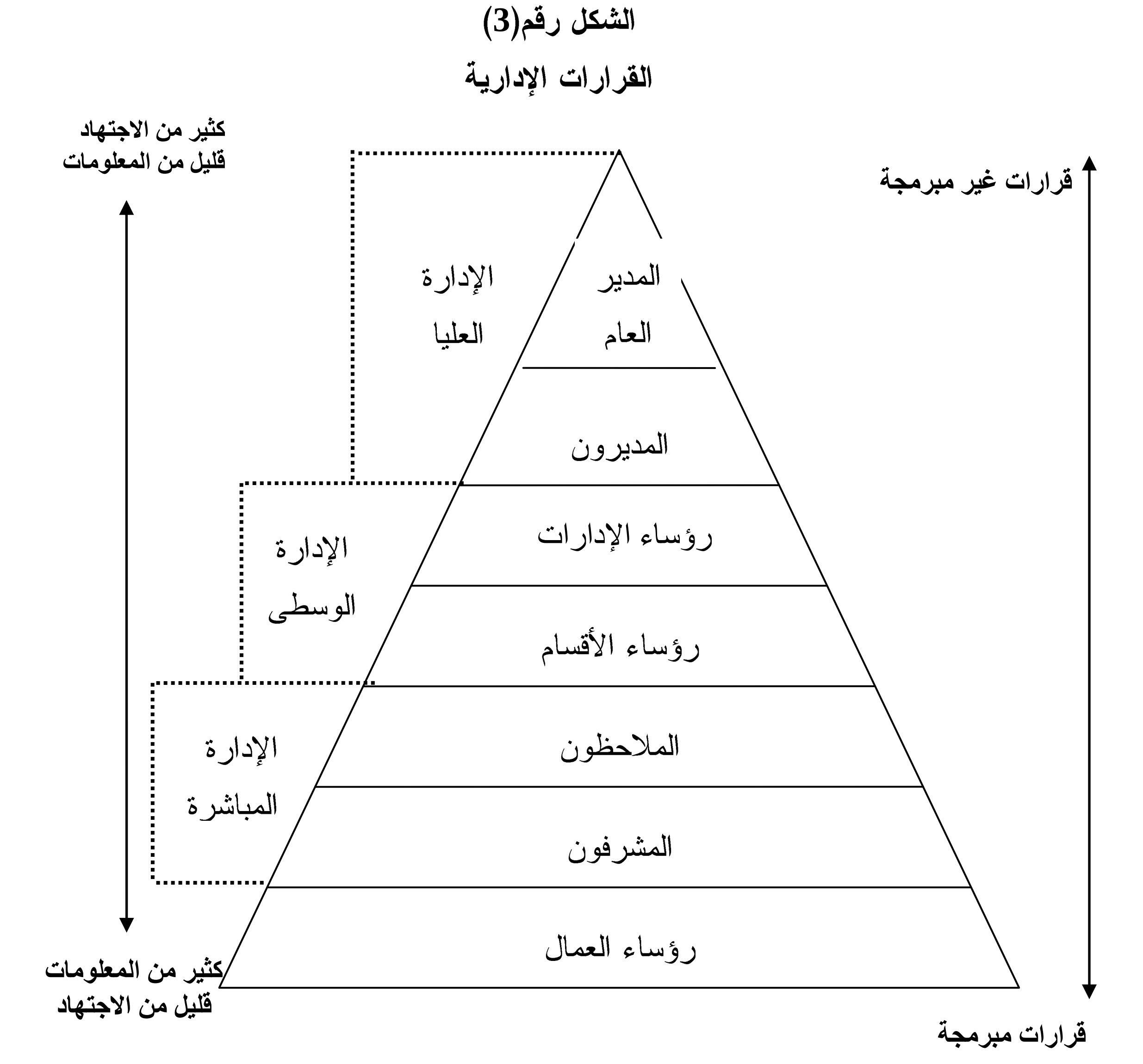
وبين(الصيرفي، 2007) تقسيم القرارات الإدارية إلى نوعين أساسين هما:

1. **القرارات المبرمجة:** وهي القرارات التي تتعامل مع حل المشكلات المتكررة أو الروتينية وهذه القرارات تحتاج إلى اجتهاد أقل ومعلومات أكثر لذا تكون من ضمن مسؤوليات المستويات الدنيا.
2. **القرارات غير المبرمجة:** وهي القرارات غير متكررة الحدوث أو التي تعالج مشكلات جديدة أو تتعامل مع مواقف غير محددة وهذه القرارات تحتاج إلى اجتهاد أكبر ومعلومات أقل لذا تكون من ضمن مسؤوليات

المستويات التنظيمية العليا. والشكل رقم(3) يبين القرارات الإدارية كما يرى(الصيرفي، 2007):

الشكل رقم(3)

القرارات الإدارية



المصدر: محمد الصريفي،(2007)، القرار الإداري ونظم دعمه، دار الفكر الجامعي للنشر، الإسكندرية، ص:25.

عناصر عملية اتخاذ القرار:

تتكون عملية اتخاذ القرار من عناصر أساسية هي: متخذ القرار، الأهداف والدافعية، البيانات والمعلومات، التنبؤ، البدائل، المناخ، الذي يتم فيه اتخاذ القرار(الهمشري، 2006). ويشير(الفضل، 2008) إلى أن عناصر اتخاذ القرار تدور في إطار معين وتهدف إلى معالجة مشكلة ما. وأهم هذه العناصر

هو: الهدف، والموقف، ومتخذ القرار، وقواعد الاختيار، والبدائل وعملية اختيار الحل الأمثل بين البدائل المتاحة وجميع عناصر اتخاذ القرار متداخلة ومتشابكة.

ويرى(الصيرفي، 2006) أن عناصر عملية اتخاذ القرارات الإدارية تشمل ما يلي: متخذ القرار: قد يكون فردا أو جماعة وتكون له سلطة رسمية تعطيه الحق في اتخاذ القرار.

1. موضوع القرار: ويشمل المشكلة التي تتطلب من متخذ القرار حلاً.
2. الأهداف والدوافع: تتبع أهمية القرار من أهمية الهدف المراد تحقيقه.
3. المعرفة وأدواتها: معرفة واقع المنظمة مما يساعد في سرعة القرار المتخذ.
4. التنبؤ: التعامل مع متغيرات مستقبلية يجب التنبؤ بها وتقديرها.
5. البدائل: وهي مجموعة من الحلول من أجل اختيار البديل الذي يمثل القرار.

وأشار(أحمد، 2003) إلى مجموعة من العناصر تشمل ما يلي:

1. بيئة القرار: بمعنى المؤثرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على متخذ القرار أثناء قيامه باختيار البديل الملائم.
2. متخذ القرار: من تقع عليه مسؤولية القيام بالاختيار بين البدائل.
3. أهداف القرار " تتمثل في الأهداف التي يسعى القرار لتحقيقها.
4. بدائل لاتخاذ القرار: توافر مجموعة من البدائل يستوجب على متخذ القرار الاختيار منها.
5. ترتيب البدائل: الترتيب من الأكثر أهمية إلى الأقل أهمية.
6. اختيار البدائل: اختيار البديل الملائم الذي يساهم في حل المشكلة.

سلوك متخذ القرار:

يشير(الشماع، 2001) إلى أنه يمكن تبويب سلوك متخذي القرار في المنظمة إلى أربع مجموعات هي:

1 -الحاسم(Decisive): وهو وصف لذلك المدير الذي يعتمد على حد أدنى من المعلومات لغرض الوصول إلى القرار، فهو يهتم بالسرعة والنتائج مع إهماله للتقارير والدراسات.

2 -المرن(Flexible): هو الذي يفضل التقارير الملخصة التي تشتمل على مجموعة من البدائل المطروحة لغرض قيامه باختيار أحدها.

3 -السلطوي(Hierarchic): يقوم المدير هنا بفحص ودراسة مجموعة كبيرة من المعلومات قبل الوصول إلى الحل الأفضل، فهو يسعى إلى الكمال، والدقة، والشمول، وبالتالي ينظر إلى التقارير المختصرة على أنها غير كافية لاتخاذ القرار.

4 -التكاملي(Integrative): هو المدير الذي يستعمل المعلومات الواسعة والمتنوعة لتوليد حلول عديدة ممكنة في آن واحد، ويواصل هذا المدير إجراء التعديلات في المنظمة ويرفض التقارير الموجزة مفضلا الدراسات المعمقة والتحاليل المعقدة التي تمثل وجهات نظر متعددة بغرض الإحاطة الكاملة بها.

أما(حجي، 2000) فيذكر ثلاثة سلوكيات لمتخذي القرار وهي:

1 -اعتماد المدير على خبراته الإدارية وحدسه.

2 -اعتماد المدير متخذ القرار على الدراسة العلمية.

3 -اعتماد المدير متخذ القرار على الجمع بين الدراسة العلمية والخبرات الذاتية.

خطوات اتخاذ القرار:

إن عملية اتخاذ القرارات الإدارية تمر بمجموعة من الخطوات وهي كما يلي:

1. تحديد المشكلة: وهي الخطوة الأولى والمهمة لاتخاذ القرار ويستطيع الإداري أو متخذ القرار أن يقدر ما تستحق المشكلة من اهتمام من خلال الإجابة على الأسئلة المتعلقة بالموضوع(حسين، 2008).

2. جمع المعلومات حول المشكلة وتحليلها: إن فهم المشكلة وتحليلها واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع المعلومات من مصادرها المختلفة وتحديد أحسن الطرق للحصول عليها(حسين، 2008). تعد عملية توفير المعلومات المناسبة من حيث الكم والكيف والوقت المناسب قضية أساسية في تحديد المشكلة وبالتالي في اتخاذ القرار السليم والمناسب(عليان، 2010).

3. إيجاد بدائل مناسبة لحل المشكلة: يشير(المنصور، 2000) إلى أن عملية تحديد البدائل تتطلب من الإدارة ما يلي:

أ – القدرة على تطوير الحلول البديلة.

ب –الاعتماد على التجارب والسجلات السابقة وخبرة الآخرين.

4. اختيار البديل المناسب: يرى(على والساعد، 2001) أنه عند اختيار البديل الأمثل يجب مراعاة ما يلي:

أ –اختيار البديل الذي يحقق المطلوب وبأقل التكاليف وضمن الإمكانيات المتاحة.

ب– اختيار البديل الأنسب الذي ينسجم مع الأهداف المخطط لها لتحقيقها من

قبل المنظمة.

5. متابعة تنفيذ القرار: يجب على متخذ القرار أو الإدارة القيام بمتابعة تنفيذ القرار، فإن متابعة كل مرحلة من مراحل القرار تساهم في معالجة المشاكل التي قد تؤثر على عملية التنفيذ في أي مرحلة من مراحلها وذلك من أجل تحقيق الهدف من اتخاذ القرار(عليان، 2010).

فاعلية اتخاذ القرار:

يرى(الفضل، 2008) إن القرار الفعال لا بد أن يتسم بالجودة وفي نفس الوقت بالقبول من جانب العاملين الذين سيقومون بتنفيذه ويقصد بالجودة هنا كفاءة القرار وانسجامه مع المعايير الفنية والإجرائية والاقتصادية.

ويشير(حسين، 2008) إلى أن القرارات الفعالة هي عملية اختيار بديل واحد من بديلين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية المتاحة للمنظمة.

ويرى(ياغي، 2005) إن فاعلية اتخاذ القرار تمثل العامل الأساسي لنشاط الإدارة على جميع مستوياتها التنظيمية، بحيث لا يكون اتخاذ القرارات مقصوراً على مستوى معين في المنظمة.

وعرف بوز(Bose, 2002) فاعلية اتخاذ القرار بأنها تمثل القدرة على تحديد المشكلة وإيجاد البدائل المناسبة وتقييم واختيار البديل الأفضل المؤدي إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها في المنظمة.

أما الدراسة الحالية فقد عرفت فاعلية اتخاذ القرار على أنه: عملية إشراك الأفراد في وضع الحلول لمشكلة ما في المنظمة واختيار البديل المناسب لها للوصول إلى قرارات موضوعية بعيدة عن العواطف لتحقيق أهداف المنظمة المستقبلية.

العوامل المؤثرة في فاعلية اتخاذ القرارات:

1. العوامل السلوكية: تتمثل في العادات والتقاليد السائدة في المنظمة، والتسرع في اتخاذ القرارات، والاعتماد بدرجة كبيرة على الخبرة السابقة للأفراد(طلحة، 2008).
2. العوامل التنظيمية: تشمل عدم وجود نظام جيد للمعلومات، وعدم وضوح أهداف المنظمة، وكذلك عدم توفر الموارد المالية والبشرية والفنية اللازمة(التهامي، 2008).
3. العوامل البيئية: تمثل في المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة في المجتمع ، ودرجة التقدم في مجال نشاط المؤسسة ومعدلات النمو ومدى درجة المنافسة، وكذلك التعارض بين أهداف المؤسسة وأهداف المتعاملين معها(Levin, 2006).
4. عوامل أخرى: تتمثل في التشريعات والقوانين والرأي العام وظروف اتخاذ القرار وضغوط العمل(العزاوي، 2006).

ووضح روبنز(Robbins, 2001) بأن المشكلات التي تعيق عملية اتخاذ القرار تتمثل فيما يلي:

1. ضعف الثقة المتبادلة بين المديرين والمرؤوسين في إصدار القرارات الإدارية.
2. وقت إصدار القرار.
3. عدم المشاركة في اتخاذ القرار.
4. العوامل الشخصية والذاتية لمتخذ القرار.

وأشار(جلدة، 2009) إلى أن هناك عوامل وضغوط تزيد من تعقيد القرارات الإدارية تتمثل بما يلي: -

1. عوامل البيئة الخارجية: تتمثل بالظروف الاقتصادية والاجتماعية السائدة في المجتمع.
2. عوامل البيئة الداخلية: وتتمثل بالعوامل التنظيمية وخصائص المنظمة، ومدى توفر نظام لإدارة المعرفة داخل المنظمة.
3. العوامل النفسية والشخصية لمتخذ القرار.
4. عوامل تتعلق بأهمية القرار والفترة الزمنية المتاحة لاتخاذه.

علاقة إدارة المعرفة بفاعلية القرارات الإدارية:

يذكر(ياغي، 2010) إن بعض القرارات يتم اتخاذها بدون توفر الكمية المناسبة من المعلومات ويعود ذلك إلى الأسباب التالية:

1. إن المعلومات المطلوبة غير متوفرة ولا يمكن الحصول عليها.
2. إن المجهود والكلفة اللازمة للحصول على هذه المعلومات قد يكون كبيرا جدا.
3. إن الفرد قد لا يعرف أن مثل هذه المعلومات متواجدة.
4. إن المعلومات قد توجد ولكن ليس في الشكل المراد الحصول عليه.

وهذا يوضح لنا كيف تؤثر ندرة المعلومات على فاعلية القرارات المتخذة، أما في حالة توفرها فأنها تساعد في جعل القرارات أكثر دقة وكفاءة ومرونة بالإضافة إلى سهولة استخدامها.

ويوضح(الملكاوي، 2007) إن استخدام المعرفة وتوظيفها يخدم مصلحة العمل مثل استخدامها في التخطيط واتخاذ القرارات وحل المشكلات، ويذكر أيضا أن من ابرز أهداف أدارة المعرفة أنها تساعد في تحقيق الكفاءة الإنتاجية حيث أنها تمكن أعضاء المنظمة من التعامل مع العديد من القضايا خاصة الجديدة إذ تزودهم بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات بكفاءة وفاعلية وتشكل لدى الموظفين رؤية مستقبلية.

ويذكر(الدهان، 2005) بأن الحاجة الماسة للمعلومات وأهميتها في اتخاذ القرارات دفع المنظمات إلى التركيز على توفير المعلومات كي تساعد متخذي القرار على اتخاذ القرارات المناسبة للأعمال الإدارية مما زاد الحاجة إلى تطوير أنظمة متكاملة للمعلومات داخل المنظمات.

وأشار(سليمان، 2004) إلى أن إدارة المعرفة هي العمليات والنشاطات التي تساعد المنظمة على توليد والحصول على المعرفة من حيث اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المنظمة وتوظفها في أنشطتها الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وإجراء العمل والتخطيط الإستراتيجي.

وبين فشر(Fisheretal, 2003) إن حجم المعلومات والمعارف قد ازدادت إلى درجة أصبح من الصعب التعامل معها بطرق تقليدية من قبل صانعي القرارات، فكان لا بد من الاستعانة بأدوات مساندة تقلل من محدودية القدرات الفكرية للإنسان وترفع من مقدرته التحليلية والتنبؤية اللازمة في عمليات صنع القرارات، وبالتالي رفع كفاءة وفاعلية عمليات جمع وتخزين وتبويب واسترجاع المعلومات وتوقير الوقت والجهد اللازمين لصناعة القرارات المختلفة.

وأما هات وزفري(Hatt & Zaveri, 2002) وجدا بأن عملية معالجة البيانات وتداولها وعمليات صنع القرارات داخل المنظمة من الأمور الأساسية في كافة العمليات والأنشطة الأساسية المختلفة وهي في واقع الأمر من الأمور الأساسية في حياة المنظمة، كذلك أحدثت الحواسيب كثيرا من التغيرات في طبيعة

عملية معالجة المعلومات وتداولها وتخزينها واسترجاعها واستخدامها في عمليات صنع القرارات.

ويرى نيومان(Newman, 1998) أن إدارة المعرفة هي مجموعة من العمليات التي تخلق وتنشر المعرفة من قبل الممارسين لتزويدهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها.

مما سبق يتبين لنا بأن المعرفة تعتبر الأساس لاتخاذ القرارات الإدارية الفاعلة، وتعمل تكنولوجيا المعلومات على تزويد المديرين في مختلف المستويات الإدارية بالمعلومات الدقيقة وفي الوقت المناسب حيث يعتبر تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة هو العامل الرئيسي في تحديد سرعة ودقة القرار بما يتناسب مع المشكلة القائمة داخل المنظمة.

2.2 الدراسات السابقة

تم إجراء العديد من الدراسات العربية والأجنبية والتي لها علاقة بإدارة المعرفة والقرارات الإدارية ومن هذه الدراسات ما يلي:

1.2.2 الدراسات العربية:

في دراسة قام بها(الزريقات، 2010) بعنوان "أثر إدارة المعرفة على فاعلية اتخاذ القرار في الشركات المساهمة العامة الأردنية" هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المعرفة على فاعلية اتخاذ القرار. وتكونت عينة الدراسة من(443) مبحوثا، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. إن تصورات المبحوثين لمتغير إدارة المعرفة كان مرتفعا.
2. هناك أثر لأبعاد إدارة المعرفة على فاعلية اتخاذ القرار وأن إدارة المعرفة فسرت(59.4%) من التباين في بعد(فاعلية اتخاذ القرار).

وقد أجرى(الخليلي وكراسنة، 2009) دراسة بعنوان "مكونات إدارة المعرفة: دراسة تحليلية في وزارة التربية والتعليم الأردنية". هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات وزارة التربية والتعليم في الأردن لنشاطات إدارة المعرفة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانه وتوزيعها على عينة مكونة من(106) مفردة وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. إن درجة ممارسات معظم نشاطات إدارة المعرفة كانت بدرجة عالية، باستثناء نشاط تخزين المعرفة ونشرها حيث كانت درجة ممارساتها متوسطة.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية ايجابية بين طبيعة إستراتيجية إدارة المعرفة ومدى حيازة المعرفة وتخزينها وتوثيقها وتشكيل مجموعات المجتمع الممارس.

وفي دراسة أجرتها(البكري، 2008) بعنوان "علاقة ضغوط العمل باتخاذ القرارات في الوزارات الأردنية". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ضغوط العمل التي يتعرض لها المديرين في الوزارات الأردنية عند اتخاذ

القرارات الإدارية، تكون مجتمع الدراسة من(6) وزارات أردنية أخذت بطريقة عشوائية وكانت عينة الدراسة(177) مديراً، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل واتخاذ القرار.

وأجرى(العواودة، 2007) دراسة بعنوان "العوامل المؤثرة على نمط اتخاذ القرار الإداري لدى المديرين في القطاع العام في الأردن، وهدفت الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة على نمط اتخاذ القرار الإداري لدى المديرين في الوزارات المركزية في الأردن. وتكونت عينة الدراسة من(309) مديراً، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. يؤثر(المستوى الإداري، ووضوح اللوائح والتعليمات وبيئة القرارات، وطبيعة المشكلة الإدارية) في أنماط اتخاذ القرارات المبرمجة وغير المبرمجة ولكن بنسب مختلفة.
2. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط اتخاذ القرارات لدى المديرين في الوزارات المركزية في الأردن تعزى إلى متغيرات(الجنس، والعمر، والخبرة، والمؤهل العلمي).

أما دراسة(طاشكندي، 2007) بعنوان" إدارة المعرفة: أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة" هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية توظيف إدارة المعرفة في إدارة التربية والتعليم. بلغ عدد أفراد العينة(130) مفردة، وأهم ما توصلت إليه الدراسة ما يلي:

1. يدرك أفراد مجتمع الدراسة أهمية إدارة المعرفة وأهمية توظيف إدارة المعرفة في إدارة التربية والتعليم.
2. إن أفراد مجتمع الدراسة يرون بأن إدارة التربية والتعليم لا تعطي الأولوية لإدارة المعرفة.

3. يجد أفراد مجتمع الدراسة أن عملية اكتساب المعرفة وتطويرها من أهم عمليات إدارة المعرفة، وأكثرها ممارسة يليه عملية نقل المعرفة واستخدامها ثم عملية تنظيم المعرفة وتقييمها.

وفي دراسة قام بها(بيدس، 2007) بعنوان"استخدام الأساليب والبرامج العلمية الحديثة لإدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من قبل مدراء شركات الاتصال الأردنية"، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع استخدام الأساليب والبرامج العملية الحديثة لإدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من قبل مدراء شركات الاتصال الأردنية، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. تستخدم الأساليب والبرامج العلمية الحديثة لإدارة المعرفة بدرجة عالية في عملية اتخاذ القرارات.
2. هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لاستخدام البرامج والأساليب العلمية الحديثة لإدارة المعرفة تعزى إلى المؤهل العلمي والمركز الوظيفي وفي المقابل ليس هناك فروق في تصورات المبحوثين لاستخدام البرامج والأساليب العلمية الحديثة لإدارة المعرفة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي والخبرة.
3. أهم التحديات التي تواجه استخدام البرامج والأساليب العلمية الحديثة لإدارة المعرفة التخطيط السيئ وعدم توفر الدعم من الإدارة العليا والاختيار غير الصحيح لفريق إدارة المعرفة.

وقام(القطارنة، 2006) بدراسة بعنوان "مدى توافر وظائف إدارة المعرفة أثرها في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية": دراسة ميدانية هدفت هذه الدراسة إلى تحليل إدارة المعرفة وأثرها في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية وتكونت عينة الدراسة من(131) مديراً و(336) موظفاً وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

1. إن توفر إدارة المعرفة في الوزارات الأردنية من وجهة نظر الموظفين جاءت بدرجة متوسطة.

2. إن معدل فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية من وجهة نظر الموظفين جاءت بدرجة متوسطة.
3. إن إدراك المديرين لإدارة المعرفة جاءت بدرجة مرتفعة، في حين أن إدراك الموظفين لإدارة المعرفة جاءت بدرجة متوسطة.
4. يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية.

وأجرى(البحيصي، 2006) دراسة بعنوان: "تكنولوجيا المعلومات الحديثة وأثرها على القرارات الإدارية في منظمات الأعمال". وهدفت الدراسة إلى محاولة استطلاع أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على القرارات الإدارية في المنشآت الفلسطينية، وتكونت عينة ا لدراسة من(71) مشاركا من مديري الشركات التي تعمل في القطاعات الاقتصادية(التجارية، الصناعية، قطاع المقاولات، الخدمات، القطاع الزراعي). وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أهمها: أن النقص الواضح في استخدام تكنولوجيا المعلومات في الشركات الفلسطينية، يعكس بكل وضوح قدراً ضئيلاً من الأثر لهذه التكنولوجيا على عملية اتخاذ القرارات في هذه الشركات.

أما دراسة(حجازي، 2005) جاءت بعنوان(قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية: دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة. وقد هدفت الدراسة إلى بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة في المنظمات الأردنية العامة والخاصة من خلال إجراء دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص لمعرفة ما إذا كانت المنظمات الأردنية توظف إدارة المعرفة في أعمالها. وتكونت عينة الدراسة من(385) فردا. وقد توصلت الدراسة إلى أن المنظمات الأردنية العامة والخاصة على حد سواء من حيث إدراكها لإدارة المعرفة، كذلك بينت الدراسة أن المنظمات الأردنية في القطاعين العام والخاص تمارس عملية إدارة المعرفة من حيث توليد التشارك والتعلم.

وأجرى(المحاسنة، 2005) دراسة بعنوان "أثر كفاءة نظم المعلومات في فاعلية عملية اتخاذ القرارات، دراسة ميدانية في دائرة الجمارك الأردنية هدفت الدراسة إلى تحليل أثر كفاءة نظم المعلومات في فاعلية عملية اتخاذ القرارات في دائرة ا لجمارك، وتكونت الدراسة من(250) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

1. جاءت تصورات المبحوثين لكفاءة نظم المعلومات مرتفعة.
2. جاءت تصورات المبحوثين لكفاءة عملية اتخاذ القرارات مرتفعة.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكفاءة نظم المعلومات الإدارية في فاعلية عملية اتخاذ القرارات.

وأجرى(أبو دية، 2004) دراسة بعنوان "إطار عام مقترح لإدارة المعرفة في المستشفيات الأردنية، حيث هدفت الدراسة إلى تقديم إطار نظري حول المعرفة وأشكالها وأنواعها وخصائصها وأهميتها وإلقاء الضوء على القطاع الطبي الأردني بشكل عام وقطاع المستشفيات تحديداً، وتحليل التحديات التي تقف في طريق تبنيه لبرامج إدارة المعرفة والفرص المتاحة للأخذ بأسباب النهوض المعرفي. وقدمت هذه الدراسة مجموعة من التوصيات من أبرزها ضرورة استكمال بناء شبكات الحاسب لكل مستشفى وتحديثها وتوسيعها لربط جميع أقسام المستشفى ومرافقه وكذلك إدخال مفهوم الشبكة الداخلية وإيصالها لكافة العاملين من أطباء وتمريض وأشعة ومختبرات.

وأجرى(صيام، 2004) دراسة بعنوان "مدى إدراك أهمية إدارة المعرفة المحاسبية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية". هدفت الدراسة إلى أبراز أهمية استخدام إدارة المعرفة المحاسبية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية وقياس مدى الإدراك لتلك الأهمية". وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج من أهمها: إدراك المديرين في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية أهمية استخدام إدارة المعرفة حيث ذلك يساعد في توفير المعلومات المحاسبية اللازمة لجعل قرارات الشركة أكثر رشدا وعقلانية.

وفي دراسة(أبو قبة، 2004) بعنوان "مدى تطبيق إدارة المعرفة في الوزارات المركزية الأردنية" وهدفت إلى معرفة مدى تطبيق الوزارات المركزية في الأردن لبرامج وأنظمة إدارة المعرفة وتكونت عينة الدراسة من(303) مبحوثا من المديرين ورؤساء الأقسام وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: تساعد أدارة المعرفة والمعلومات بأنظمتها المختلفة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وتساهم في تفعيل عمليات الاتصال والتنسيق بين الأفراد العاملين والدوائر التنظيمية في الوزارات المركزية وتزويد إدارة المعرفة والمعلومات من كفاءة وفاعلية العمل وتحسن الجوانب الاقتصادية من خلال خفض التكاليف وتوفير الوقت والجهد في الحصول على المعلومات المطلوبة.

وأجرى(العتيبي، 2004) دراسة بعنوان "دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض". وهدفت الدراسة إلى تحديد أهم مصادر جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية في المديرية العامة للجوازات، والتعرف على الطرق المستخدمة للحصول على المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. إن أهم مصادر جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية هي الأنظمة، واللوائح، والقوانين، والدراسات، والأبحاث والخطط والكتب المتخصصة.
2. إن أهم مصادر الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية هي: جمع المعلومات عن طريق الأفراد أنفسهم، استخدم الموارد المتاحة للحصول على المعلومات والاعتماد على القراءة ونتائج الدراسات.
3. هناك دور مهم للمعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية من حيث تحقيق الأهداف بأكبر قدر من الكفاءة والفعالية.
4. تفعيل دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات من خلال تحديثها باستمرار.

وفي دراسة قام بها كل من(الشمري، والدوري، 2004) بعنوان "إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الإستراتيج ي "دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات الصناعية في بغداد، هدفت الدراسة إلى الوقوف على دور وأهمية إدارة المعرفة في عملية تعزيز وإدارة القرارات الإستراتيجية. وتوصلت الدراسة إلى أن المدخل المعرفي أداة هامة وضرورية لممارسة الأنشطة الإدارية المختلفة في المنظمات ليس فقط في حل المشكلات بل في تقرير مصير المنظمة ومستقبلها عن طريق اتخاذ القرار الإستراتيجي وأن معظم مدراء عينة الدراسة متفقون حول أهمية المعلومات والبيانات الموجودة في المنظمة في عملية التخطيط المستقبلي لها.

أما دراسة(أبو فارة، 2004) بعنوان "العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء" وهدفت هذه الدراسة إلى أبراز الدور المتزايد لإدارة المعرفة في تحقيق وتعظيم كفاءة وفاعلية المنظمة الحديثة وبناء أنموذج متكامل متناسق لآلية التأثيرات والعلاقات بين المدخلات المعرفية والعمليات المعرفية والمخرجات المعرفية، وتوصلت الدراسة إلى أهمية توجيه المنظمة الحديثة نحو تطبيق مدخل إدارة المعرفة يوفر لها إمكانيات جديدة وقدرات تنافسية متميزة، ويوفر لها قدرات واسعة من تكنولوجيا المعلومات ومن إدارة المعلومات، ويوفر لها نظاماً دقيقاً وفاعلاً لتخطيط وتنفيذ ورقابة العمليات الوظيفية المختلفة، ويدعم فلسفة الإدارة العليا واتجاهاتها، ويؤثر في سلوك الأفراد بالمنظمة وفي إمكاناتها وقدراتهم واتجاهاتهم.

وفي دراسة أجراها(الفاعوري والعمري، 2001) بعنوان "تحليل أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات في البنوك التجارية الأردنية". وهدفت الدراسة إلى تحديد أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات الإدارية في البنوك التجارية الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تباين في درجات ممارسة الإدارات الوسطى والإشرافية لأسباب عدة مثل الخطأ في اتخاذ القرارات ومنها التناقص الذهني، يليها نظم المعلومات وكذلك الإفراط في الحذر والتهرب من المسؤولية، وأوصت الدراسة بضرورة أن يتعرف المدير على المشكلة والتصدي لها في الوقت

المناسب وعدم التدخل في اختصاص الآخرين وأن تكون البيانات والمعلومات كافية ودقيقة ومختصرة، وأن يتم الحصول عليها في الوقت المناسب وأن لا تكون مكلفة من حيث الوقت والمال.

2.2.2 الدراسات الأجنبية:

وفي دراسة كونج واخرون(Chong, et, al, 2009) بعنوان(Decision Support System For Service Quality Management Using Customer Knowledge In Public Organization) "نظم دعم القرار لادارة جودة الخدمة باستخدام معرفة العملاء في المنظمة العامة" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نظام دعم القرار لخدمة العملاء وأداء الجودة باستخدام المعرفة في مجال الخدمة العامة للمنظمات الكورية السياحية وشملت العينة(358) مبحوثا. وبينت النتائج أن(52%) من المستجيبين أكدوا على أهمية نظام دعم القرار في خدمة العملاء باستخدام إدارة الجودة والمعرفة للمنظمات الكورية السياحية.

وفي دراسة إجوير(Aguiar, 2009) بعنوان(Applying Knowledge Management For Research And Development in The Pharmaceutical Industry) "تطبيق إدارة المعرفة في البحث والتطوير في مجال الصناعة الصيدلانية". هدفت الدراسة إلى مناقشة استخدام وتوظيف إدارة المعرفة في شركات الصناعات الصيدلانية في كندا من خلال استقصاء توجهات قادة شركات الصناعات الصيدلانية اتجاه إدارة المعرفة وتكونت عينة الدراسة من القيادات الإدارية في هذه الشركات. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن استخدام وسائل إدارة المعرفة تزيد من المشاركة في المعرفة داخل الشركة وكذلك تساهم في زيادة القيمة التجارية للصناعات الصيدلانية.

وفي دراسة ساين(Singh, 2008) بعنوان(The Development And Investigation of A Conceptual Model to Understand Knowledge Management) "تطوير وبحث نموذج مفاهيمي لفهم إدارة المعرفة". هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج نظري لإدارة المعرفة، وتكونت عينة الدراسة من(72)

شركة من كندا والولايات المتحدة والهند وقد أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المعرفة وخطوط الأعمال تشترك في الملامح التالية: التأويل(أي معرفة العمليات والبنى التحتية والحرص أن تكون محددة جيدا و مفهومة في كل مرحلة من مراحل تطور المعرفة) الدعم(أي معرفة فيما إذا كانت العمليات والبنى التحتية في كل مرحلة من المراحل متوائمة مع أهداف كل مرحلة) الاهتمام(أي التلازم بينهما في جميع مراحل تطور المعرفة).

أما دراسة فليسانيو(Feliciano, 2007) بعنوان(The Success criteria For Knowledge Management System In An Organization Implementing) " معايير نجاح تطبيق نظم إدارة المعرفة في المنظمات". هدفت هذه الدراسة التي أجريت في ولاية منهاتن في الولايات المتحدة إلى التعرف على الجوانب التكنولوجية والتنظيمية لمعايير نجاح أنظمة إدارة المعرفة والتركيز على بناء قاعدة معرفية تنظيمية لإعادة الاستخدام العملي للمعرفة في المنظمات التي تطبق إدارة المعرفة في الولايات المتحدة، انقسمت الدراسة إلى قسمين: في القسم الأول: تم تطوير أنموذج لتطبيق عمليات توليد ونقل المعرفة والمشاركة بها في إطار أنظمة المعلومات. القسم الثاني: تحقق من صدق الأنموذج وتحليل البيانات التي جمعها باستخدام استبانه وزعت على عينة من العاملين في مجال المعرفة في القطاعات المختلفة. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مجموعة من المعايير التي تجعل من أنظمة إدارة المعرفة أكثر فاعلية وتشجع عمال المعرفة على المزيد من التفاعل مع قاعدة المعرفة، فمن جانب التكنولوجيا ظهرت معايير الشفافية ومن الجانب التنظيمي ظهرت معايير إدارة الوقت والثقافة المشتركة للمؤسسة.

أما الدراسة التي أجراها مارتنسن ودفسون (Marinsons& Davison , 2007) بعنوان(Strategic Decision Making and Support Systems) "اتخاذ القرارات الإستراتيجية ونظم الدعم: دراسة مقارنة بين الإدارات الأمريكية واليابانية والصينية". هدفت الدراسة إلى توضيح الاختلافات بين المديرين أثناء عملية اتخاذ القرارات وكيف أن نظم المعلومات

يمكن أن تدعم اتخاذ القرار لدى قادة الأعمال في الولايات المتحدة واليابان والصين، وللحصول على البيانات استخدمت في هذه الدراسة الأسلوب الكمي والنوعي من خلال الإستبانة والمقابلات الشخصية مع المديرين، حيث تم الحصول على المعلومات من(309) مدير. أوضحت نتائج الدراسة أن الاتجاهات السلوكية عند اليابانيين تميل إلى استخدام القرارا ت الجماعية وبدرجة عالية وخاصة عند المقارنة مع الصينيين، أما في الولايات المتحدة فأن السلطة في اتخاذ القرار غالباً ما تكون على عاتق أفراد معنيين، وأبرزت النتائج كذلك بأن عمليه اتخاذ القرار عند اليابانيين تستغرق وقتا طويلا بينما تحتاج القرارات لدى الشركات الصينية والأمريكية لبضعة أيام أو بضعة أسابيع فقط.

قام ليزقارقا واخرون(Lizgrraga, et,al, 2007) بدراسة بعنوان:(Factors That Affect Decision Making: Gender and Age Differences) "العوامل التي تؤثر على اتخاذ القرار: من حيث اختلافات الجنس والعمر". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى العوامل التي تؤثر على اتخاذ القرار من حيث العمر الوظيفي ودرجة وضوح القرار والجنس، وشملت عينة الدراسة(589) مبحوثا منهم(294) ذكور، و(295) من الإناث والذين يعملون في منظمات صناعية في اسبانيا(برشلونة). وتوصلت الدراسة إلى أنه كلما تقدم العمر الوظيفي أصبح العامل قادرا على اتخاذ قرار فعال، وأن لوضوح القرارات أثراً مهما في فاعلية اتخاذ القرار في حين لم تشر النتائج إلى وجود أثر للجنس على فاعلية اتخاذ القرار.

وقام جنتري(Gentry, 2005) بدراسة بعنوان(Technology Supported Data-Driven Decision Making In An Oklahoma Elementary School) " صنع القرارات بتوجيه البيانات المدعومة والتكنولوجيا في مدارس اكلاهوما الابتدائية" وتكونت عينة الدراسة من ست مدراء مدرسة ابتدائية في أوكلاهما، هدفت الدراسة لتحسين العملية التعليمية. وقد توصلت الدراسة إلى أهمية استخدام البيانات لاتخاذ القرار الفعال وأن أهم عامل يؤثر على القرارات التعليمية المرتبطة بحاجات الطلاب المختلفة هي بيانات الحاسوب

المقدمة من متخذي القرار، كما بينت النتائج أن البيانات التقنية تزود المدراء بمعلومات إضافية تسهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات المدرسية.

أما دراسة بابوجي(Bapuji, 2005) بعنوان(External Knowledge Management Strategies And Firm Performance) "إستراتيجيات ادارة المعرفة الخارجية وأداء الشركات". هدفت هذه الدراسة إلى اختبار ودراسة أثر الأنماط المختلفة لإستراتيجيات إدارة المعرفة على أداء الشركات في كندا.
وتكونت عينة الدراسة من(122) من المبحوثين في الشركات العاملة في قطاع التكنولوجيا في كندا. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. إن استراتيجيات إدارة المعرفة تعتمد على التعلم.
2. إن استراتيجيات إدارة المعرفة أثرت في أداء الشركات بشكل فعال.

وقد أجرى لكشمان(Lakshman, 2005) دراسة بعنوان(Top Executive Knowledge leadership: Management Knowledge to Lead Change at General Electric) "قيادة المعرفة التنفيذية العليا: ادارة المعرفة وقيادة التغير في جنرال إلكتريك". هدفت الدراسة إلى إبراز دور القيادة المعرفية والتركيز بشكل أساسي على دورها في إدارة التغير، حيث أظهرت الدراسة دور القادة التنفيذيين في إدارة المعرفة، وبيان مظاهرها للمستويات الإدارية في شركة جنرال إلكتريك واستراتيجياتهم المعتمدة على المعرفة، وشملت الدراسة القادة التنفيذيين في(500) شركة تابعة لشركة جنرال إلكتريك ، فقد تم إجراء(37) مقابلة لمديرين تنفيذيين ووزع(524) استبانه، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. إن القادة الفاعلين لهم دور كبير في إدارة المعرفة من خلال آليات استحداث برامج لنقل المعرفة الداخلية والخارجية وإنشاء مجموعات للتعلم ووضع استراتيجيات للموارد البشرية معتمدة على المعرفة.
2. إن القيادة المعرفية تلعب دوراً مهماً في التغير على مستوى المنظمة الواسعة.

ودراسة كيو وديفد(Cui & david, 2005) كانت بعنوان(The Influence of Competitive Intensity and Market Dynamism on Knowledge Management Capabilities of Multinational Corporation Subsidiaries) "تأثير المنافسة على قدرة إدارة المعرفة في المؤسسة متعددة الجنسيات". هدفت الدراسة إلى قياس الأثر المباشر لكل من حدة المنافسة وديناميكية السوق على قدرات إدارة المعرفة للمؤسسات متعددة الجنسيات، تم جمع المعلومات من(131) فرعا لهذه المنظمات الأجنبية الموجودة في كرواتيا. تكونت عينة الدراسة من(500) مفردة. توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن حدة المنافسة في بيئة السوق لها علاقة ايجابية بإدارة المعرفة لفروع المنظمات. ووجود علاقة ايجابية بين إدارة المعرفة وإدارة المنظمات حيث أن عمليات إدارة المعرفة شملت اكتساب وتحويل وتطبيق المعرفة، وان تطبيق هذه العمليات يبرز أداء أفضل للمنظمة.

أما دراسة كيلي(Keely, 2004) بعنوان(Institutional Research As The Catalyst For the Extent and Effectiveness of Knowledge Management Practices in Improving Planning and Decision Making in Higher Education Organizations) "البحث المؤسسي ودور إدارة المعرفة في تحسين عملية تخطيط واتخاذ القرارات في مؤسسات التعليم العالي". هدفت الدراسة إلى فحص دور البحث المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي ودور الإدارة المعرفية في تخطيط واتخاذ القرارات السليمة في المنظمات، تكونت عينة الدراسة من(450) موظف في مؤسسات التعليم العالي. وقد توصلت الدراسة إلى تأثير الإدارة المعرفية في التعليم العالي في التخطيط لاتخاذ القرارات السليمة، كما دلت النتائج على أن وظيفة البحث المؤسسي تتضح من خلال استخدام المعرفة الضمنية والواضحة من خلال مشاركة جميع الأفراد في اتخاذ القرارات مما يدعم المعلومات بين الأفراد ويزيد من الواقعية والثقة التنظيمية.

وفي دراسة دوان(Dowan, 2004) بعنوان(Knowledge Management For Turbulent Times) "إدارة المعرفة في الأوقات المضطربة". هدفت الدراسة إلى بحث إدارة المعرفة في البيئات الصناعية

المضطربة حيث يوجد فيها طلب متزايد على إدارة المعرفة الفاعلة، وقد بينت الدراسة العلاقة ما بين البيئات الصناعية المضطربة من ناحية وبين تقييم تكنولوجيا المعلومات والأداء المنظمي من ناحية ثانية. وقد أظهرت نتائج الدراسة بأن أعلى المنظمات كفاءة في هذه البيئات المضطربة كانت المنظمات التي اعتمدت على تكنولوجيا المعلومات المستخدمة بغرض تحسين المعرفة وتعلم المنظمة.

وفي دراسة مالوترا(Malhotra,2003) بعنوان
(Measuring Knowledge Asset Of a Nation: Knowledge System for Development) "قياس أصول المعرفة لأنظمة معرفة الأمة للتطوير ".
طبقت هذه الدراسة في الولايات المتحدة كجزء من نشاط الأمم المتحدة في النشاطات العلمية والاجتماعية. هدفت الدراسة إلى صياغة إطار عام لأسس ومعايير قياس إدارة المعرفة، وكيفية تطوير قدرات وإمكانيات القطاع العام في هذا المجال، توصلت الدراسة إلى تحديد مجموعة من النماذج والمقاييس لإدارة المعرفة والمعلومات في القطاع العام وذلك بهدف تعزيز قدرة وإمكانيات القطاع العام للاستفادة من برامج وأنظمة إدارة المعرفة والمعلومات، والتركيز على مفهوم الاقتصاد المعرفي مع عدم المغالاة في النظر إلى أدارة المعرفة كمفهوم اقتصادي، وعدم إغفال الجانب الإنساني في جميع النشاطات ومراحل إدارة المعرفة حيث يمثل عنصر مهما لجميع تلك النشاطات.

وأجرى آشل وجوبر(Ashill & Jobber, 2001) دراسة بعنوان(Defining the Domain Perceived Environment Uncertainty) "تحديد المجال المدرك لعدم التأكد البيئي". هدفت هذه الرسالة إلى تحديد الخصائص التي يتطلبها مدراء التسويق التنفيذيين في المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات فاعلة ناتجة عن نظام معلومات التسويق في المنظمة.وقد جرت هذه الدراسة في بريطانيا وهي دراسة استكشافية، وتم جمع البيانات عن طريق المقابلات فقد تم مقابلة(20) مدير تسويق تنفيذي في منظمات من قطاعات مختلفة وبناء على ذلك توصلت الدراسة إلى أن الخصائص الواجب توفرها في

المعلومات، تتمثل في الدقة والحداثة وإمكانية الحصول عليها بسرعة وفي الوقت المناسب لاتخاذ القرار.

أجرى رتشي و برندلي(Ritchie and Brindley, 2001) دراسة بعنوان(The Information-Risk Conundrum) "المعلومات- لغز المخاطرة". أجريت هذه الدراسة في بريطانيا وهدفت للإجابة عن عدة تساؤلات منها: هل جودة وكمية المعلومات تؤدي إلى تقليل حالات عدم التأكد، وتحسين مدى الإحساس بالخطر في حالات اتخاذ القرار تحت هذه الظروف؟. أم أن توسيع قاعدة البيانات النابعة من التكنولوجيا الجديدة تؤدي إلى تحسين عملية اتخاذ القرار تحت ظروف الخطر؟ تكونت عينة الدراسة من(50) مديرا في الإدارة الوسطى وقد توصلت الدراسة إلى أن الإحساس بالخطر الفردي يكون مبكراً في عملية اتخاذ القرار تحت ظروف عدم التأكد، وغالباً ما يظهر الإحساس بالخطر عند التعامل مع قواعد البيانات غير الكفؤة، كما وجدت أن متخذ القرار يختار المعلومات التي تدعم الإحساس المبدئي ويتجاهل البيانات التي يمكن أن تخلق له التحدي.

3.2 ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة منها:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة وفي حدود علم الباحث تبين أنه لا يوجد دراسة محلية قامت بدراسة أثر إدارة المعرفة على اتخاذ القرار(الأستراتيجي، التكتيكي، التنفيذي) وخاصة في الوزارات الخدمية في الأردن، ونلاحظ أن الدراسات السابقة بحثت في مكونات إدارة المعرفة والعلاقة بين مدخل إدارة المعرفة والأداء، وأثر إدارة المعرفة على الأبداع، والتميز والتطوير التنظيمي ومن هذه الدراسات: دراسة(الخشالي، 2009، المجالي، 2009، العطوي، 2008، وأبو فارة، 2004). بحثت الدراسة في أبعاد إدارة المعرفة(البعد التكنولوجي، البعد التنظيمي، البعد الاجتماعي، البعد البشري، بعد العمليات) وأثرها على فاعلية اتخاذ القرار وبهذا تكون الدراسة الحالية أكثر شمولاً من حيث تناول أبعاد إدارة المعرفة من الدراسات السابقة.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

1.3 منهجية الدراسة:

تقوم الدراسة الحالية على استخدام المنهج الوصفي لاستعراض الأدبيات ذات العلاقة بإدارة المعرفة وفاعلية القرارات الإدارية لتغطية الجانب النظري من الدراسة.ومنهج البحث الميداني حيث تم استخدامه لتغطية الجانب التطبيقي من هذه الدراسة، بالاعتماد على استبانه تم تطويرها من خلال الإطلاع على مجموعة من الدراسات التي تتناول موضوع الدراسة الحالي وذلك لاختبار الفرضيات والإجابة عن أسئلة الدراسة بهدف الوصول إلى الاستنتاجات والتوصيات التي تخدم أهداف الدراسة.

2.3 مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين ورؤساء الأقسام والمشرفين العاملين في الوزارات الخدمية في الأردن لعام 2011، وهي (وزارة التربية والتعليم، وزارة الصحة، وزارة الشؤون البلدية، وزارة التنمية الاجتماعية وشؤون المرأة) والبالغ عددهم(525) وفقاً للإحصاءات الرسمية الصادرة عن هذه الوزارات، وبذلك يكون مجتمع الدراسة هو العينة، وزعت عليهم الاستبانات باليد بعد موافقة الجهات المسؤولة في الوزارات المبحوثة، وقد استرد منها ما مجموعه(417) استبانة، وقد وجد أن ما مجموعة(395) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي وقد شكلت ما نسبته(75.2%) من مجتمع الدراسة. وفيما يلي عرضا لتوزيع أفراد مجتمع الدراسة في مراكز الوزارات الخدمية في الأردن، وأعداد الاستبانات الموزعة والمستردة والصالحة للتحليل الإحصائي:

جدول(1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة في الوزارات الخدمية في الأردن

الرقم	الوزارة	عدد العاملين	المسترد	الصالحة للتحليل
1	وزارة التربية والتعليم	267	195	184
2	وزارة الصحة	158	132	125
3	وزارة الشؤون البلدية	42	43	32
4	وزارة التنمية الاجتماعية وشؤون المرأة	57	56	54
	المجموع	**525**	**417**	**395**

وفيما يلي وصفاً لخصائص عينة الدراسة:

جدول رقم(2)

وصف خصائص عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	231	%58.5
	أنثى	164	%41.5
العمر	30 سنة فأقل	32	%8.1
	31–40 سنة	112	%28.4
	41–50 سنة	159	%40.3
	51 سنة فأكثر	92	%23.3
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	73	%18.5
	بكالوريوس	214	%54.2
	دراسات عليا	108	27.3
المنصب الإداري	مدير	105	%26.6
	مساعد مدير	16	%4.1
	رئيس قسم	241	%61.0
	مشرف	33	%8.4
سنوات الخبرة	10 سنوات فأقل	85	%21.5
	11–15 سنة	86	%21.8
	16–20 سنة	102	%25.8
	21 سنة فأكثر	122	%30.9

بالنظر إلى الجدول رقم(2) يتضح أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من الذكور حيث بلغت نسبتهم(58.5%) في حين بلغت نسبة الإناث(41.5) ويمكن أن يكون ذلك عائد إلى أن ارتفاع اعداد الذكور على حساب الاناث يعكس واقع الوظيفة العامة في الاردن.

أما فيما يتعلق بمتغير العمر فقد شكلت فئة(50-41) سنة أعلى نسبة، حيث بلغت نسبة هذه الفئة(40.3) من عينة الدراسة تلاها الفئة العمرية(31-40) سنة وقد بلغت نسبة هذه ا لفئة(28.4) من أفراد عينة الدراسة، وقد جاءت الفئة العمرية(51 سنة فأكثر) في المرتبة الثالثة بنسبة بلغت(23.3%)، وأخيرا جاءت الفئة العمرية(30 سنة فأقل) وقد شكلت ما نسبته(8.1%) من حجم عينة الدراسة.

وبالنسبة لمتغير المؤهل التعليمي فإن أعلى نسبة لفئة البكالوريوس حيث بلغت نسبتهم(54.2%) وهذا يعود إلى زيادة التوجه نحو التعليم الجامعي في المرحلة الجامعية الأولى في الأردن، كما وجد أن(27.3) من حجم العينة كانوا من حملة درجة الدراسات العليا، يليها نسبة الحاصلين على درجة دبلوم فأقل اذ بلغت(18.5%) من حجم العينة.

أما متغير المنصب الإداري فقد شكلت فئة رئيس قسم أعلى نسبة حيث بلغت نسبتهم(61.0%) ، وجاءت فئة المديرين بنسبة(26.6%) يليها نسبة المشرفين فقد بلغت(8.4%)، أما فئة مساعد مدير جاءت في المرتبة الأخيرة حيث بلغت(4.1%).

أما فيما يتعلق بمتغير الخبرة، فقد كانت أعلى نسبة هي فئة(21 سنة فأكثر) حيث بلغت هذه النسبة(30.9%)، يليها فئة(16-20 سنة) حيث بلغت النسبة(25.8%)، يليها فئة(11- 15) سنة النسبة(21.8%)، في حين جاءت فئة(10 سنوات فأقل) في المرتبة الأخيرة حيث شكلت النسبة(21.5%) من عينة الدراسة.

3.3 أداة الدراسة

تم تطوير أداة الدراسة(الإستبانة) لقياس أثر إدارة المعرفة على فاعلية القرارات الإدارية(الإستراتيجية، التكتيكية، التنفيذية) من وجهة نظر العاملين في مراكز الوزارات الخدمية في الأردن، وتتكون الإستبانة من الأجزاء التالية:

الجزء الأول: يهدف للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وهي(النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة، المنصب الإداري)

الجزء الثاني: يتضمن فقرات تهدف إلى تحديد أبعاد إدارة المعرفة، حيث تم الاسترشاد في بناء هذه الفقرات بدراسة(العووادة، 2007، المجالي، 2009) وهذه الأبعاد هي(البعد التكنولوجي وتمثله الأسئلة(1-6)، والبعد التنظيمي(7-12) والبعد الاجتماعي(13-18)، والبعد البشري(24-19)، وبعد العمليات(30-25).

الجزء الثالث: يتضمن فقرات أبعاد فاعلية القرار الإداري وتم تطوير هذه الأبعاد بالرجوع إلى دراسة كل من(الضلاعين، 2010، المجالي، 2009، بيدس، 2007) وهذه الأبعاد هي(القرارات الإستراتيجية وتمثله الأسئلة(37-31)، القرارات التكتيكية(44-38)، والقرارات التنفيذية(51-45).

وقد تم استخدام مقياس ليكرت(Likert) الخماسي(5-1) مستويات حيث تعطي درجة(1) لعبارة غير موافق بشدة، ودرجة(2) غير موافق، ودرجة(3) موافق بدرجة قليلة، ودرجة(4) موافق ودرجة(5) موافق بشدة.

4.3 صدق الأداة:

لقد تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال الإدارة(الملحق ب) للتأكد من صدق محتوى الإستبانة وقد تم الأخذ بآرائهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات على نحو يحقق التوافق في مضمون فقرات الإستبانة وتعديل بعض الفقرات لعدم ملائمتها الموضوع الدراسة وأبعادها.

5.3 ثبات الأداة:

تَم إستخراج معامل الإتساق الداخلي لأداة الدراسة، بالاعتماد على معامل كرونباخ ألفا(Cronbach's Alpha) لكل متغير من متغيرات الدراسة بجميع أبعاده، وكانت قيم معامل الثبات مرتفعة وتدلل على الثبات والاتساق بين فقرات الأداة حيث أن معامل الثبات المقبول هو(60%) فأكثر(Sekaran, 2003). ويبين الجدول التالي(3) قيم معامل الثبات:

الجدول رقم(3)

معامل الاتساق الداخلي لكل متغير من متغيرات الدراسة بجميع أبعاده

المتغير	البعد	الفقرات	كرونباخ ألفا
أبعاد إدارة المعرفة	البعد التكنولوجي	6-1	0.917
	البعد التنظيمي	12-7	0.870
	البعد الاجتماعي	18-13	0.869
	البعد البشري	24-19	0.856
	بعد العمليات	30-25	0.841
أبعاد فاعلية القرارات الادراية	القرارات الإستراتيجية	37-31	0.866
	القرارات التكتيكية	44-38	0.845
	القرارات التنفيذية	51-45	0.892

6.3 المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية(SPSS)(Statistical Package For Social Sciences) وتشمل مقاييس الإحصاء الوصفي(Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، اعتماداً على التكرارات والنسب المئوية، ومن اجل الإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ولاختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد(Multiple Regression Analysis)، وتحليل التباين الأحادي(One Way ANOVA)، واختبار LSD للمقارنات البعدية.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

1.4 عرض النتائج

تَم الاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، والتي تشمل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لجميع أبعاد الدراسة المستقلة والتابعة، والفقرات المكونة لكل بعد، وعليه فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة، سيتم التعامل معها على النحو التالي:

مُرتفع	**مُتوسط**	**مُنخفض**
(3.5 فما فوق)	(3.49−2.5)	(2.49 فأقل)

وبناءً على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من(3.5) فيكون مستوى تصورات المبحوثين مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد العينة على الفقرات، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي(2.5−3.49) فان مستوى التصورات متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من(2.49) فيكون مستوى التصورات منخفضاً.

1.1.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة

نتائج الإجابة عن السؤال الأول: ما هي تصورات العاملين في مراكز الوزارات الخدمية في الأردن نحو تطبيق إدارة المعرفة؟.

الجدول رقم(4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على تطبيق إدارة المعرفة.

تسلسل الفقرات	اسم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
1−6	البعد التكنولوجي	3.01	0.917	4	متوسط
7−12	البعد التنظيمي	3.02	0.793	3	متوسط
13−18	البعد الاجتماعي	3.00	0.779	5	متوسط
19−24	البعد البشري	3.04	0.755	2	متوسط
25−30	بعد العمليات	3.06	0.739	1	متوسط
1−30	**المتوسط الحسابي العام**	**3.03**	**0.669**	−	**متوسط**

تُشير المعطيات الإحصائية في الجدول(4) إلى أن تصورات المبحوثين نحو تطبيق(إدارة المعرفة) قد جاءت متوسطة بمتوسط حسابي(3.03)، وانحراف معياري(0.669)، وقد احتل بُعد العمليات المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(3.06)، تلاه البعد البشري بمتوسط حسابي(3.04)، وجاء في المرتبة الثالثة، البعد التنظيمي بمتوسط حسابي(3.02)، يلي ذلك في المرتبة الرابعة البعد التكنولوج ي بمتوسط حسابي(3.01)، وجاء في المرتبة الخامسة والأخيرة البعد الاجتماعي بمتوسط حسابي(3.00).

وفيما يلي عرض تفصيلي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد المتغير المستقل إدارة المعرفة بصورة منفردة:

الجدول رقم(5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد التكنولوجي

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
1	لدى الوزارات تسهيلات تكنولوجية خاصة لتوزيع المعرفة على متخذي القرارات الإدارية	3.02	1.116	**3**	متوسط
2	تتناسب شبكة المعلومات المتوفرة مع الاحتياجات اللازمة لاستخدام المعرفة في الوزارة	3.00	1.091	**4**	متوسط
3	تتوفر لدى الوزارة أنظمة استرجاع وتحديث للمعرفة وتطويرها	2.90	1.044	**5**	متوسط
4	يتم الاستعانة بوسائل التكنولوجيا المتوفرة عند اتخاذ القرارات	2.88	1.043	**6**	متوسط
5	تساهم التكنولوجيا في تبسيط عمليات إدارة المعرفة وتطبيقها	3.24	1.159	**1**	متوسط
6	توفر شبكة المعلومات المستخدمة الاحتياجات اللازمة لتحقق الأهداف المنشودة من توظيف المعرفة	3.05	1.095	**2**	متوسط
–	**المتوسط الحسابي العام**	**3.01**	**0.917**	–	**متوسط**

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن فقرات البعد التكنولوجي قد بلغ(3.01) بانحراف معياري(0.917)، ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد احتلت الفقرة رقم(5)(تساهم التكنولوجيا في تبسيط عمليات إدارة المعرفة وتطبيقها) المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة رقم(4)(يتم الاستعانة بوسائل التكنولوجيا المتوفرة عند اتخاذ القرارات) في المرتبة الأخيرة. ويمكن تفسير ذلك بان المنظمات التي تسعى الى التميز يكون عن طريق توظيف البعد التكنولوجي من خلال وجود تسهيلات خاصة لتوزيع المعرفة باستخدام الانترنت.

الجدول رقم(6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد التنظيمي

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
7	تسعى الوزارة إلى إيجاد بيانات منظمة لتوظيف المعرفة بين الإدارة والأقسام	3.04	1.006	**3**	متوسط
8	تقوم الوزارة في تحديث الأساليب والتقنيات الحديثة التي تستخدم في إدارة المعرفة	2.93	1.078	**6**	متوسط
9	يدرك القائمون في الوزارة أن الرصيد المعرفي المتوفر غير مستثمر ويحتاج إلى إدارة وتنظيم	3.14	1.104	**1**	متوسط
10	تسعى الوزارة للحصول على المعرفة بما يتناسب مع حاجة الوزارة	3.01	0.988	**4**	متوسط
11	يتم تجديد طرق الحصول على المعرفة بما يتناسب مع حاجة الوزارة	3.07	0.973	**2**	متوسط
12	تقوم الوزارة بالملاحظة المنظمة بالاحتياجات المعرفية وتوفيرها لاتخاذ القرارات الإدارية	2.95	0.968	**5**	متوسط
–	**المتوسط الحسابي العام**	**3.02**	**0.793**	–	**متوسط**

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن فقرات البعد التنظيمي قد بلغ(3.02) بانحراف معياري(0.793)، ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد احتلت الفقرة رقم(9)(يدرك القائمون في الوزارة أن الرصيد المعرفي المتوفر غير مستثمر ويحتاج إلى إدارة وتنظيم) المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة رقم(8)(تقوم الوزارة في تحديث الأساليب والتقنيات الحديثة التي تستخدم في إدارة المعرفة) في المرتبة الأخيرة. ويمكن تفسير ذلك بانه لا بد من تحديث المعرفة وتطويرها مما يساعد على تبسيط عمليات ادارة المعرفة وتطبيقاتها وبالتالي تمكين الادارة من عملية صنع القرارات بالشكل الذي يساعد في حل مشاكل العمل المختلفة.

الجدول رقم(7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد الاجتماعي

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
13	تشجيع الوزارة على تنمية مهارات ومعارف العاملين في جميع المستويات الإدارية	3.29	0.963	**1**	متوسط
14	تستخدم الاجتماعات العامة كوسيلة من وسائل توزيع المعرفة في الوزارة	3.17	0.992	**2**	متوسط
15	تقوم الوزارة بتخزين معارف وخبرات العاملين في قواعد البيانات لديها	2.97	1.016	**4**	متوسط
16	تكتسب المعرفة من خلال الاستشاريين المتواجدين في الوزارة	2.73	1.083	**6**	متوسط
17	تعتمد الوزارة أسلوب فرق العمل لتبادل الخبرات	2.84	0.998	**5**	متوسط
18	تركز الوزارة على المعرفة المشتركة باعتبارها القاعدة الأساسية في بلورة الأهداف الجديدة	2.99	0.957	**3**	متوسط
-	**المتوسط الحسابي العام**	**3.00**	**0.779**	-	**متوسط**

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن فقرات البعد الاجتماعي قد بلغ(3.00) بانحراف معياري(0.779)، ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد احتلت الفقرة رقم(13)(تشجيع الوزارة على تنمية مهارات ومعارف العاملين في جميع المستويات الإدارية) المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة رقم(16)(تكتسب المعرفة من خلال الاستشاريين المتواجدين في الوزارة) في المرتبة الأخيرة. ويمكن تفسير ذلك بأنه هناك اهتمام من الوزارات المبحوثة في تنمية مهارات ومعارف العاملين في المستويات الادراية المختلفة.

الجدول رقم(8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد البشري

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
19	يدرك القائمون في الوزارة أهمية إدارة المعرفة في تحسين نوعية القرارات الادراية	3.20	0.986	**1**	متوسط
20	تستقطب الوزارة الأشخاص ذوي الخبرة والمهارات العالية	2.95	1.011	**5**	متوسط
21	تركز الوزارة على أهمية رفع دافعية العاملين نحو المعرفة	2.95	0.976	**6**	متوسط
22	توفر الوزارة برامج تدريبية لتطوير استخدام المعرفة لدى الرؤساء	3.05	0.959	**3**	متوسط
23	تعتبر الوزارة العامل البشري من أهم المكونات الرئيسية لإدارة المعرفة	3.08	0.979	**2**	متوسط
24	تشجع الوزارة على تبادل المعرفة بين جميع المستويات الإدارية	3.03	1.023	**4**	متوسط
–	**المتوسط الحسابي العام**	**3.04**	**0.755**	–	**متوسط**

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن فقرات البعد البشري قد بلغ(3.04) بانحراف معياري(0.755)، ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد احتلت الفقرة رقم(19)(يدرك القائمون في الوزارة أهمية إدارة المعرفة في تحسين نوعية القرارات الادراية) المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة رقم(21)(تركز الوزارة على أهمية رفع دافعية العاملين نحو المعرفة) في المرتبة الأخيرة. وتعني هذه النتيجة بأن ادارة المعرفة تساعد في تحسين جودة ونوعية وفاعلية القرارات الادارية بما يعود بالنفع والفائدة على الوزارات المبحوثة.

الجدول رقم(9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد العمليات

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
25	تلتزم الإدارة العليا بتطبيق ادراة المعرفة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية	2.96	0.978	**5**	متوسط
26	تستخدم الوزارة أساليب البحث العلمي لابتكار المعرفة وتجديدها	2.75	1.089	**6**	متوسط
27	تساعد إدارة المعرفة على تحسين العمليات والفعاليات المختلفة داخل الوزارة	3.04	1.045	**4**	متوسط
28	تسهم التعليمات التي تصدرها الوزارة في تحسين جودة القرارات المتخذة	3.31	0.932	**1**	متوسط
29	تؤكد الوزارة على أهمية خلق المعرفة وحفظها للاستفادة منها في صنع القرارات	3.11	0.954	**3**	متوسط
30	تسهم إدارة المعرفة في تحديث الإجراءات وتطويرها بشكل مستمر	3.18	0.945	**2**	متوسط
–	**المتوسط الحسابي العام**	**3.06**	**0.739**	–	**متوسط**

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن فقرات بعد العمليات قد بلغ(3.06) بانحراف معياري(0.739)، ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد احتلت الفقرة رقم(28)(تسهم التعليمات التي تصدرها الوزارة في تحسين جودة القرارات المتخذة) المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة رقم(26)(تستخدم الوزارة أساليب البحث العلمي لابتكار المعرفة وتجديدها) في المرتبة الأخيرة. ويمكن تفسير هذه النتيجة بان استخدام وسائل ادارة المعرفة تزيد من المشاركة في المعرفة داخل الوزارات المبحوثة وتسهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات الادارية.

نتائج الإجابة عن السؤال الثاني: ما هي تصورات العاملين نحو فاعلية اتخاذ القرارات(الإستراتيجية، التنفيذي، التكتيكية)؟.

الجدول رقم(10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فاعلية اتخاذ القرارات.

تسلسل الفقرات	اسم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
31–37	القرارات الإستراتيجية	3.04	0.737	3	متوسط
38–44	القرارات التكتيكية	3.09	0.685	2	متوسط
45–51	القرارات التنفيذية	3.25	0.769	1	متوسط
31–51	**المتوسط الحسابي العام**	**3.13**	**0.639**	–	**متوسط**

تُشير المعطيات الإحصائية في الجدول(10) إلى أن تصورات المبحوثين نحو(فاعلية اتخاذ القرارات) قد جاءت متوسطة بمتوسط حسابي(3.13)، وانحراف معياري(0.639)، وقد احتلت القرارات التنفيذية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(3.25)، تلاه القرارات التكتيكية بمتوسط حسابي(3.09)، وجاء في المرتبة الثالثة والأخيرة القرارات الإستراتيجية بمتوسط حسابي(3.04).

وفيما يلي عرض تفصيلي للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد المتغير التابع فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية بصورة منفردة:

الجدول رقم(11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات القرارات الإستراتيجية

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
31	تسهم إدارة المعرفة في تحسين جودة القرارات بعيدة المدى التي ترتبط بحجم وطبيعة نشاط الوزارة	3.17	0.982	**1**	متوسط
32	يتوفر لدى القائمين في الوزارة رؤية واضحة نحو تطبيق إدارة المعرفة في القرارات الاستراتيجة	2.98	0.974	**6**	متوسط
33	تبحث الإدارة العليا عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية عن معلومات أكثر دقة وشمولية	3.07	0.972	**4**	متوسط
34	تسهم إدارة المعرفة في تحسين نوعية القرارات بعيدة المدى	3.12	1.003	**2**	متوسط
35	تهتم الإدارة العليا بتطبيق إدارة المعرفة بشكل اكبر عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية	3.00	0.961	**5**	متوسط
36	تشجيع الإدارة العليا جهود البحث والتطوير في مجال المعرفة لاتخاذ قرارات إستراتيجية أكثر شمولية.	2.86	1.024	**7**	متوسط
37	تسهم ادراة المعرفة باتخاذ قرارات إستراتيجية فعالة تساعد في الوصول إلى النتائج بأقل التكاليف	3.10	0.999	**3**	متوسط
-	**المتوسط الحسابي العام**	**3.04**	**0.737**	-	**متوسط**

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن فقرات القرارات الإستراتيجية قد بلغ(3.04) بانحراف معياري(0.737)، ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد احتلت الفقرة رقم(31)(تسهم إدارة المعرفة في تحسين جودة القرارات بعيدة المدى التي ترتبط بحجم وطبيعة نشاط الوزارة) المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة رقم(36)(تشجيع الإدارة العليا جهود البحث والتطوير في مجال المعرفة لاتخاذ قرارات إستراتيجية أكثر شمولية) في المرتبة الأخيرة. وتعني هذه النتيجة ان القرارات المتخذة تتسم بالجودة وترتبط بحجم وطبيعة انشطة الوزارات المبحوثة وتغطي فترات زمنية أطول ويتم اتخاذها من قبل الادارة العليا.

الجدول رقم(12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات القرارات التكتيكية

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
38	تسهم إدارة المعرفة في تحسين نوعية القرارات التكتيكية	3.17	0.969	**1**	متوسط
39	تستخدم الوزارة إدارة المعرفة في القرارات التي تغطي فترة زمنية متوسطة	3.05	0.924	**4**	متوسط
40	توفر الوزارة التقنيات الحديثة والاحتياجات اللازمة لاتخاذ القرار في الإدارة الوسطى	3.01	0.927	**7**	متوسط
41	تدعم الوزارة الأساليب التي توفر المعلومات والبيانات في اتخاذ القرارات متوسطة المدى	3.03	0.961	**6**	متوسط
42	لدى الإدارة الوسطى معرفة في استخدام الأساليب والتقنيات الحديثة التي تستخدم في عملية اتخاذ القرار	3.17	0.937	**2**	متوسط
43	تلتزم الوزارة بتطبيق إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات التكتيكية بشكل يتناسب مع حجم العمل المطلوب انجازه	3.04	0.944	**5**	متوسط
44	تسهم إدارة المعرفة بصياغة القرارات التكتيكية بشكل واضح وسهل التفسير	3.16	0.946	**3**	متوسط
-	**المتوسط الحسابي العام**	**3.09**	**0.685**	-	**متوسط**

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن فقرات القرارات التكتيكية قد بلغ(3.09) بانحراف معياري(0.685)، ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد احتلت الفقرة رقم(38)(تسهم إدارة المعرفة في تحسين نوعية القرارات التكتيكية) المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة رقم(40)(توفر الوزارة التقنيات الحديثة والاحتياجات اللازمة لاتخاذ القرار في الإدارة الوسطى) في المرتبة الأخيرة. ومعنى هذه النتيجة ان ادارة المعرفة تسهم في تحسين نوعية القرارات التكتيكية التي تغطي فترة زمنية متوسطة من خلال توفير البيانات والمعلومات اللازمة لذلك.

الجدول رقم(13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات القرارات التنفيذية

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب المتوسط	المستوى حسب المتوسط
45	تسهم إدارة المعرفة في تحسين نوعية القرارات التنفيذية	3.28	1.059	**4**	متوسط
46	استخدام المعرفة من قبل المشرفين في المستويات الدنيا يسهل عملية اتخاذ القرارات التنفيذية	3.32	0.992	**2**	متوسط
47	تستخدم الوزارة إدارة المعرفة في القرارات التي تغطي فترة زمنية قصيرة	3.14	0.987	**6**	متوسط
48	تسهم إدارة المعرفة في تحسين جودة القرارات التنفيذية	3.22	0.980	**5**	متوسط
49	تركز الوزارة على أهمية إدارة المعرفة عند اتخاذ القرارات التنفيذية	3.14	0.979	**7**	متوسط
50	تجعل إدارة المعرفة القرارات التنفيذية أكثر وضوح وبساطة في الإدارة الدنيا	3.30	0.946	**3**	متوسط
51	تساعد ادراة المعرفة متخذ القرار بأن يكون أكثر واقعية عند اتخاذ القرارات التنفيذية	3.35	0.963	**1**	متوسط
-	**المتوسط الحسابي العام**	**3.25**	**0.769**	-	**متوسط**

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين عن فقرات القرارات التنفيذية قد بلغ(3.25) بانحراف معياري(0.769)، ويمثل درجة تقدير متوسطة، وقد احتلت الفقرة رقم(51)(تساعد ادراة المعرفة متخذ القرار بأن يكون أكثر واقعية عند اتخاذ القرارات التنفيذية) المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة رقم(49)(تركز الوزارة على أهمية إدارة المعرفة عند اتخاذ القرارات التنفيذية) في المرتبة الأخيرة. وتدل هذه النتيجة على أن توزيع المعرفة على متخذي القرارات الادارية وتحديثها وتطويرها يمكن الادارة من عملية صنع القرارات بالشكل الذي يساعد على حل مشاكل العمل المختلفة.

2.1.4 اختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، تم إجراء اختبارات معامل تضخم التباين، والتباين المسموح به ومعامل الالتواء وذلك من اجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي:

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال(Multicollinarity) بين المتغيرات المستقلة باستخدام اختبار معامل تضخم التباين(VIF)(Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح(Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين(VIF) للقيمة(10) وقيمة اختبار التباين المسموح(Tolerance) اكبر من(0.05) وتم التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي(Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء(Skewness) مراعين في ذلك أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن(1) والجدول رقم(14) يبين نتائج هذه الاختبارات:

الجدول رقم(14)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء.

أبعاد المتغير المستقل	معامل التباين VIF	التباين المسموح Tolerance	الالتواء Skewness
البعد التكنولوجي	2.319	0.431	0.223
البعد التنظيمي	3.040	0.329	0.094
البعد الاجتماعي	2.650	0.377	0.117
البعد البشري	2.805	0.357	0.027
بعد العمليات	2.297	0.435	0.134

نلاحظ أن قيم الاختبار معامل تضخم التباين(VIF) لجميع أبعاد المتغير المستقل تقل عن(10) وتتراوح ما بين(2.297 – 3.040)، وأن قيم اختبار التباين المسموح به(Tolerance) تراوحت ما بين(0.329 – 0.435) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عال(Multicollinarity) بين أبعاد المتغير المستقل. وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء(Skewness) حيث كانت القيم أقل من(1).

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) لمدى تطبيق إدارة المعرفة بإبعادها(البعد التكنولوجي، البعد التنظيمي، البعد الاجتماعي، البعد البشري، بعد العمليات) على فاعلية القرارات الإدارية.

الجدول رقم(15)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

المصدر	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار		95.065	5	19.013		
الخطأ	0.590	66.028	389	0.170	***112.013**	**0.000**
الكلي		161.093	394			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

تشير النتائج الإحصائية في الجدول(15) إلى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى، وأن هناك اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)، لمدى تطبيق إدارة المعرفة بإبعادها(البعد التكنولوجي، البعد التنظيمي، البعد الاجتماعي، البعد البشري، بعد العمليات) على فاعلية القرارات الإدارية، اعتماداً على قيمة(F) المحسوبة البالغة(112.013) عند مستوى دلالة($\alpha = 0.000$) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن أبعاد إدارة المعرفة كمتغير مستقل تفسر ما مقداره(59.0%) من التباين في المتغير التابع(فاعلية القرارات الإدارية)، وهي قوة تفسيرية عالية نسبياً تعكس درجة مقبولةً من قوة واستقرار نموذج الدراسة. مما تقدم نرفض فرضية الدراسة الرئيسية الأولى بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنتص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) لمدى تطبيق إدارة المعرفة بإبعادها مجتمعة(البعد التكنولوجي، البعد التنظيمي، البعد الاجتماعي، البعد البشري، بعد العمليات) على فاعلية القرارات الإدارية.

جدول رقم(16)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر إدارة المعرفة بأبعاده المختلفة في فاعلية القرارات الادراية.

أبعاد إدارة المعرفة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
البعد التكنولوجي	0.098	0.034	0.140	***2.834**	**0.005**
البعد التنظيمي	0.123	0.046	0.152	***2.689**	**0.007**
البعد الاجتماعي	0.020-	0.043	0.025-	0.472-	0.637
البعد البشري	0.107	0.046	0.126	***2.320**	**0.021**
بعد العمليات	0.422	0.043	0.488	***9.927**	**0.000**

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول السابق ومن متابعة معاملات(Beta)، واختبار(t) أن أبعاد المتغير المستقل(البعد التكنولوج ي، البعد التنظيمي، البعد البشري، بعد العمليات) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع(فاعلية القرارات الادراية) بدلالـــة وارتفاع قيم(t) المحسوبة الظاهرة فـــي الجدول السابق عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم(Beta). كما أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً لبعد المتغير المستقل(البعد الاجتماعي) في المتغير التابع(فاعلية القرارات الادراية).

الجدول رقم(17)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للتنبؤ بفاعلية القرارات الادراية من خلال أبعاد إدارة المعرفة.

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
بعد العمليات	0.526	***20.898**	**0.000**
البعد التنظيمي	0.577	***6.833**	**0.000**
البعد التكنولوجي	0.584	***2.644**	**0.009**
البعد البشري	0.590	***2.327**	**0.020**

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).**

*** خرج من معادلة الانحدار البعد الاجتماعي.**

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل اثر أبعاد إدارة المعرفة في فاعلية القرارات الادراية، يوضح الجدول السابق ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد أحتل بُعد العمليات المرتبة الأولى وفسر ما مقداره 52.6% من التباين في المتغير التابع(فاعلية القرارات الادراية)، تلاه البعد التنظيمي الذي فسر مع بعد العمليات ما مقداره(57.7%) من التباين في المتغير التابع(فاعلية القرارات الادراية)، تلاه البعد التكنولوجي الذي فسر مع البعدين(العمليات والتنظيمي) ما مقداره(58.4%) من التباين في المتغير التابع(فاعلية القرارات الادراية)، وأخيراً دخل البعد البشري الذي يفسر مع الأبعاد السابقة ما مقداره(59.0%) من التباين في المتغير التابع(فاعلية القرارات الادراية).

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة المعرفة(البعد التكنولوجي، البعد التنظيمي، البعد الاجتماعي، البعد البشري، بعد العمليات) في القرارات الإستراتيجية.

الجدول رقم(18)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.

المصدر	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار		127.122	5	25.424		
الخطأ	0.594	86.941	389	223.	***113.756**	**0.000**
الكلي		214.064	394			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).**

تشير النتائج الإحصائية في الجدول(18) إلى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، وأن هناك اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى

دلالة($\alpha \leq 0.05$).، لأبعاد إدارة المعرفة (البعد التكنولوجي ، البعد التنظيمي، البعد الاجتماعي،
البعد البشري، بعد العمليات) في القرارات الإستراتيجية، اعتماداً على قيمة(F) المحسوبة البالغة(113.756) عند مستوى دلالة($\alpha = 0.000$) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن أبعاد إدارة المعرفة كمتغير مستقل تفسر ما مقداره(59.4%) من التباين في المتغير التابع(القرارات الإستراتيجية)، وهي قوة تفسيرية عالية نسبياً تعكس درجة مقبولةً من قوة واستقرار نموذج الدراسة. مما تقدم نرفض فرضية الدراسة الفرعية الأولى بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة المعرفة(البعد التكنولوجي، البعد التنظيمي، البعد الاجتماعي، البعد البشري، بعد العمليات) في القرارات الإستراتيجية كبعد من أبعاد القرارات الادراية.

جدول رقم(19)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر إدارة المعرفة بأبعاده المختلفة في القرارات الإستراتيجية.

أبعاد إدارة المعرفة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
البعد التكنولوجي	0.036	0.040	0.045	0.909	0.364
البعد التنظيمي	0.153	0.052	0.165	**2.926***	**0.004**
البعد الاجتماعي	0.037	0.050	0.039	0.734	0.464
البعد البشري	0.146	0.053	0.150	**2.775***	**0.006**
بعد العمليات	0.477	0.049	0.479	**9.772***	**0.000**

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول السابق ومن متابعة معاملات(Beta)، واختبار(t) أن أبعاد المتغير المستقل(البعد التنظيمي، البعد البشري، بعد العمليات) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع(القرارات الإستراتيجية) بدلالة وارتفاع قيم(t) المحسوبة الظاهرة في

الجدول السابق عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم(Beta). كما أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً لبعدي المتغير المستقل(البعد التكنولوجي، البعد الاجتماعي) في المتغير التابع(القرارات الإستراتيجية).

الجدول رقم(20)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للتنبؤ بالقرارات الإستراتيجية من خلال أبعاد إدارة المعرفة.

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
بعد العمليات	0.536	**21.323***	**0.000**
البعد التنظيمي	0.581	**6.456***	**0.000**
البعد البشري	0.594	**3.292***	**0.001**

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).**

*** خرج من معادلة الانحدار(البعد التكنولوجي، البعد الاجتماعي).**

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل اثر أبعاد إدارة المعرفة في القرارات الإستراتيجية، يوضح الجدول السابق ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد أحتل بُعد العمليات المرتبة الأولى وفسر ما مقداره 53.6% من التباين في المتغير التابع(القرارات الإستراتيجية)، تلاه البعد التنظيمي الذي فسر مع بعد العمليات ما مقداره(58.1%) من التباين في المتغير التابع(القرارات الإستراتيجية)، وأخيراً دخل البعد البشري الذي يفسر مع الأبعاد السابقة ما مقداره(59.4%) من التباين في المتغير التابع(القرارات الإستراتيجية).

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة المعرفة(البعد التكنولوجي، البعد التنظيمي، البعد الاجتماعي، البعد البشري، بعد العمليات) في القرارات التنفيذية.

الجدول رقم(21)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.

المصدر	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار		64.649	5	12.930		
الخطأ	0.277	168.876	389	0.434	**29.783***	**0.000**
الكلي		233.525	394			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).**

تشير النتائج الإحصائية في الجدول(21) إلى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، وأن هناك اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لأبعاد إدارة المعرفة(البعد التكنولوجي، البعد التنظيمي، البعد الاجتماعي، البعد البشري، بعد العمليات) في القرارات التنفيذية، اعتماداً على قيمة(F) المحسوبة البالغة(29.783) عند مستوى دلالة($\alpha = 0.000$) وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن أبعاد إدارة المعرفة كمتغير مستقل تفسر ما مقداره(27.7%) من التباين في المتغير التابع(القرارات التنفيذية)، وهي قوة تفسيرية مقبولة نسبياً تعكس درجة مقبولةً من قوة واستقرار نموذج الدراسة. مما تقدم نرفض فرضية الدراسة الفرعية الثانية بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). لأبعاد إدارة المعرفة(البعد التكنولوجي، البعد التنظيمي، البعد الاجتماعي، البعد البشري، بعد العمليات) في القرارات التنفيذية كبعد من أبعاد القرارات الادراية.

جدول رقم(22)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر إدارة المعرفة بأبعاده المختلفة في القرارات التنفيذية.

أبعاد إدارة المعرفة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
البعد التكنولوجي	0.123	0.055	0.147	**2.232***	**0.026**
البعد التنظيمي	0.155	0.073	0.159	**2.121***	**0.035**
البعد الاجتماعي	-0.079	0.069	-0.080	-1.142	0.254
البعد البشري	0.085	0.074	0.084	1.162	0.246
بعد العمليات	0.307	0.068	0.295	**4.507***	**0.000**

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول السابق ومن متابعة معاملات(Beta)، واختبار(t) أن أبعاد المتغير المستقل(البعد التكنولوجي، البعد التنظيمي، بعد العمليات) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع(القرارات التنفيذية) بدلالـــة وارتفاع قيم(t) المحسوبة الظاهرة فـــي الجدول السابق عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم(Beta). كما أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً لبعدي المتغير المستقل(البعد الاجتماعي، البعد البشري) في المتغير التابع(القرارات التنفيذية).

الجدول رقم(23)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للتنبؤ بالقرارات التنفيذية من خلال أبعاد إدارة المعرفة.

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
بعد العمليات	0.224	**10.643***	**0.000**
البعد التنظيمي	0.265	**4.714***	**0.000**
البعد التكنولوجي	0.277	**2.064***	**0.040**

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).**

*** خرج من معادلة الانحدار(البعد الاجتماعي، البعد البشري).**

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل اثر أبعاد إدارة المعرفة في القرارات التنفيذية، يوضح الجدول السابق ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد أحتل بُعد العمليات المرتبة الأولى وفسر ما مقداره 22.4% من التباين في المتغير التابع(القرارات التنفيذية)، تلاه البعد التنظيمي الذي فسر مع بعد العمليات ما مقداره(26.5%) من التباين في المتغير التابع(القرارات التنفيذية)، وأخيراً دخل البعد التكنولوجي الذي يفسر مع الأبعاد السابقة ما مقداره(27.7%) من التباين في المتغير التابع(القرارات التنفيذية).

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة المعرفة(البعد التكنولوجي، البعد التنظيمي، البعد الاجتماعي، البعد البشري، بعد العمليات) في القرارات التكتيكية.

الجدول رقم(24)

تحليل التباين للانحدار(Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

المصدر	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	0.553	102.278	5	20.456	**96.258***	**0.000**
الخطأ		82.665	389	0.213		
الكلي		184.943	394			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).**

تشير النتائج الإحصائية في الجدول(24) إلى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، وأن هناك اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)، لأبعاد إدارة المعرفة(البعد التكنولوجي، البعد التنظيمي، البعد الاجتماعي، البعد البشري، بعد العمليات) في القرارات التكتيكية، اعتماداً على قيمة(F)

المحسوبة البالغة (96.258) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.000$) وهي معنوية عند مستوى دلالة

($0.05 \geq \alpha$). كما تبين النتائج الإحصائية في الجدول ذاته أن أبعاد إدارة المعرفة كمتغير مستقل تفسر ما مقداره(55.3%) من التباين في المتغير التابع(القرارات التكتيكية)، وهي قوة تفسيرية مقبولة نسبياً تعكس درجة مقبولةً من قوة واستقرار نموذج الدراسة. مما تقدم نرفض فرضية الدراسة الفرعية الثالثة بصورتها العدمية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($0.05 \geq \alpha$) لأبعاد إدارة المعرفة(البعد التكنولوجي، البعد التنظيمي، البعد الاجتماعي، البعد البشري، بعد العمليات) في القرارات التكتيكية كبعد من أبعاد القرارات الادراية.

جدول رقم(25)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر إدارة المعرفة بأبعاده المختلفة في القرارات التكتيكية.

أبعاد إدارة المعرفة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
البعد التكنولوجي	0.134	0.039	0.180	**3.478***	**0.001**
البعد التنظيمي	0.060	0.051	0.069	1.176	0.240
البعد الاجتماعي	0.019-	0.049	0.021-	0.384-	0.701
البعد البشري	0.088	0.051	0.137	**2.713***	**0.008**
بعد العمليات	0.483	0.048	0.521	**10.151***	**0.000**

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($0.05 \geq \alpha$).**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول السابق ومن متابعة معاملات(Beta)، واختبار(t) أن أبعاد المتغير المستقل(البعد التكنولوجي، البعد البشري، بعد العمليات) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع(القرارات التكتيكية) بدلالة ارتفاع قيم(t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة($0.05 \geq \alpha$). والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم(Beta). كما أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً لبعدي المتغير المستقل(البعد التنظيمي، البعد الاجتماعي) في المتغير التابع(القرارات التكتيكية).

الجدول رقم(26)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للتنبؤ بالقرارات التكتيكية من خلال أبعاد إدارة المعرفة.

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
بعد العمليات	0.507	***20.100**	**0.000**
البعد التكنولوجي	0.546	***5.771**	**0.000**
البعد البشري	0.553	***2.262**	**0.024**

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).**

*** خرج من معادلة الانحدار البعد التنظيمي، البعد الاجتماعي.**

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل اثر أبعاد إدارة المعرفة في القرارات التكتيكية، يوضح الجدول السابق ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد أحتل بُعد العمليات المرتبة الأولى وفسر ما مقداره 50.7% من التباين في المتغير التابع(القرارات التكتيكية)، تلاه البعد التكنولوجي الذي فسر مع بعد العمليات ما مقداره(54.6%) من التباين في المتغير التابع(القرارات التكتيكية)، وأخيراً دخل البعد البشري الذي يفسر مع الأبعاد السابقة ما مقداره(55.3%) من التباين في المتغير التابع(القرارات التكتيكية).

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) لتصورات العاملين نحو تطبيق إدارة المعرفة تعزى للخصائص الديموغرافية(النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل التعليمي، المنصب الإداري، سنوات الخبرة).

الجدول رقم(27)

نتيجة اختبار(T.test) للتعرف على الفروق في تصورات العاملين نحو تطبيق إدارة المعرفة تعزى للنوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الدلالة الإحصائية
ذكر	3.04	0.709	0.413	0.680
أنثى	3.01	0.610		

بينت النتائج في الجدول السابق عدم وجود فروق في تصورات العاملين نحو تطبيق إدارة المعرفة تعزى للنوع الاجتماعي، اعتمادا على قيمة(T) المحسوبة البالغة(0.413) عند مستوى دلالة($\alpha = 0.680$)، وهي غير معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).

الجدول رقم(28)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات العاملين نحو تطبيق إدارة المعرفة وفقا للمتغيرات(العمر، المؤهل التعليمي، المنصب الإداري، سنوات الخبرة)

المتغير	فئات المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العمر	30 سنة فأقل	3.2198	0.84480
	31-40 سنة	3.0110	0.68883
	41-50 سنة	3.0893	0.64473
	51 سنة فأكثر	2.8957	0.59897
المؤهل التعليمي	دبلوم فأقل	3.0845	0.71777
	بكالوريوس	2.9568	0.64023
	دراسات عليا	3.1475	0.67860
المنصب الإداري	مدير	3.0144	0.57275
	نائب/ مساعد مدير	3.1125	0.66821
	رئيس قسم	3.0244	0.70269
	مشرف	3.1111	0.72561
سنوات الخبرة	10 سنوات فأقل	3.0600	0.73216
	11-15 سنة	2.9618	0.66731
	16-20 سنة	3.0024	0.61137
	21 سنة فأكثر	3.0885	0.67375

يتضح من الجدول السابق(28) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروق ذات دلالة إحصائية، تم إجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول التالي يبين النتائج:

الجدول رقم(29)

نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في تصورات العاملين نحو تطبيق إدارة المعرفة وفقا للمتغيرات(العمر، المؤهل التعليمي، المنصب الإداري، سنوات الخبرة)

المتغير المستقل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	3.410	3	1.137	**2.567***	**0.050**
	خلال المجموعات	173.115	391	0.443		
	الإجمالي	176.525	394			
المؤهل التعليمي	بين المجموعات	2.851	2	1.426	**3.218***	**0.041**
	خلال المجموعات	173.674	392	0.443		
	الإجمالي	176.525	394			
المنصب الإداري	بين المجموعات	.356	3	0.119	0.264	0.852
	خلال المجموعات	176.169	391	0.451		
	الإجمالي	176.525	394			
سنوات الخبرة	بين المجموعات	0.969	3	0.323	0.719	0.541
	خلال المجموعات	175.557	391	0.449		
	الإجمالي	176.525	394			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).**

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين نحو تطبيق إدارة المعرفة تعود لمتغير العمر، اعتمادا على معنوية قيمة(F) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$). ولتحديد مصادر الفروق تم إجراء اختبار **LSD** للمقارنات البعدية وقد كانت الفروق لصالح الفئتين العمريتين(30 سنة فأقل)،(41–50 سنة) على حساب الفئة العمرية(51 سنة فأكثر) والجدول التالي رقم(30) يبين النتائج:

الجدول رقم(30)

نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية للتعرف على الفروق في تصورات العاملين نحو تطبيق إدارة المعرفة وفقا لمتغير العمر.

فئات المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	30 سنة فأقل	31–40 سنة	41–50 سنة	51 سنة فأكثر
30 سنة فأقل	3.2198	-	0.20878	0.13049	**0.32414***
31–40 سنة	3.0110	-	-	0.07829-	0.11536
41–50 سنة	3.0893	-	-	-	**0.19365***
51 سنة فأكثر	2.8957	-	-	-	-

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).**

كما بينت النتائج الواردة في الجدول(29) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين نحو تطبيق إدارة المعرفة تعود لمتغير المؤهل التعليمي، اعتماداً على معنوية قيمة(F) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$). ولتحديد مصادر الفروق تم إجراء اختبار LSD للمقارنات البعدية وقد كانت الفروق لصالح حملة الدراسة العليا على حساب حملة(البكالوريوس) والجدول التالي يبين النتائج:

الجدول رقم(31)

نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية للتعرف على الفروق في تصورات العاملين نحو تطبيق إدارة المعرفة وفقا لمتغير المؤهل التعليمي.

فئات المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	دبلوم فأقل	بكالوريوس	دراسات عليا
دبلوم فأقل	3.0845	-	0.12763	0.06306-
بكالوريوس	2.9568	-	-	**0.19068-***
دراسات عليا	3.1475	-	-	-

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).**

وقد بينت النتائج الواردة في الجدول(29) كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين نحو تطبيق إدارة المعرفة تعود لمتغيري(المنصب

الإداري، سنوات الخبرة)، اعتماداً على عدم معنوية قيم(F) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) لتصورات العاملين نحو فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية تعزى للخصائص الديموغرافية(النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل التعليمي، المنصب الإداري، سنوات الخبرة).

الجدول رقم(32)

نتيجة اختبار(T.test) للتعرف على الفروق في تصورات العاملين نحو فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية تعزى للنوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	الدلالة الإحصائية
ذكر	3.13	0.679	0.198	0.843
أنثى	3.12	0.580		

بينت النتائج في الجدول السابق عدم وجود فروق في تصورات العاملين نحو فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية تعزى للنوع الاجتماعي، اعتمادا على قيمة(T) المحسوبة البالغة(0.198) عند مستوى دلالة($\alpha = 0.843$)، وهي غير معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).

الجدول رقم(33)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات العاملين نحو فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية وفقا للمتغيرات(العمر، المؤهل التعليمي، المنصب الإداري، سنوات الخبرة)

المتغير	فئات المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العمر	30 سنة فأقل	3.3661	0.79521
	31−40 سنة	3.0302	0.67842
	41−50 سنة	3.1944	0.59491
	51 سنة فأكثر	3.0699	0.57985
المؤهل التعليمي	دبلوم فأقل	3.0848	0.64935
	بكالوريوس	3.0732	0.62603
	دراسات عليا	3.2831	0.64046
المنصب الإداري	مدير	3.1982	0.51833
	نائب/ مساعد مدير	3.2381	0.65222
	رئيس قسم	3.1029	0.68032
	مشرف	3.0909	0.67986
سنوات الخبرة	10 سنوات فأقل	3.1384	0.68250
	11−15 سنة	3.0642	0.66212
	16−20 سنة	3.1144	0.57375
	21 سنة فأكثر	3.1924	0.64653

يتضح من الجدول السابق(33) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية، ولمعرفة فيما إذا كانت تلك الفروق ذات دلالة إحصائية، تم إجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول التالي يبين النتائج:

الجدول رقم(34)

نتائج تحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق في تصورات العاملين نحو فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية وفقا للمتغيرات(العمر، المؤهل التعليمي، المنصب الإداري، سنوات الخبرة)

المتغير المستقل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	3.888	3	1.296	**3.223***	**0.023**
	خلال المجموعات	157.206	391	0.402		
	الإجمالي	161.093	394			
المؤهل التعليمي	بين المجموعات	3.367	2	1.683	**4.184***	**0.016**
	خلال المجموعات	157.726	392	0.402		
	الإجمالي	161.093	394			
المنصب الإداري	بين المجموعات	.899	3	0.300	0.731	0.534
	خلال المجموعات	160.194	391	0.410		
	الإجمالي	161.093	394			
سنوات الخبرة	بين المجموعات	.875	3	0.292	0.712	0.545
	خلال المجموعات	160.218	391	0.410		
	الإجمالي	161.093	394			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($0.05 \geq \alpha$).**

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين نحو فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية تعود لمتغير العمر، اعتمادا على معنوية قيمة(F) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة($0.05 \geq \alpha$). ولتحديد مصادر الفروق تم إجراء اختبار **LSD** للمقارنات البعدية وقد كانت الفروق لصالح الفئة العمرية(30 سنة فأقل)، على حساب الفئتين العمريتين(31-40 سنة)(51 سنة فأكثر). ولصالح الفئة العمرية(41-50 سنة) على حساب الفئة العمرية(31-40 سنة). والجدول التالي رقم(35) يبين النتائج:

الجدول رقم(35)

نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية للتعرف على الفروق في تصورات العاملين نحو فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية وفقا لمتغير العمر.

فئات المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	30 سنة فأقل	31−40 سنة	41−50 سنة	51 سنة فأكثر
30 سنة فأقل	3.2198	-	**0.33588***	0.17170	**0.29620***
31−40 سنة	3.0110	-	-	**-0.16418***	-0.03969
41−50 سنة	3.0893	-	-	-	0.12449
51 سنة فأكثر	2.8957	-	-	-	-

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).**

كما بينت النتائج الواردة في الجدول(34) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين نحو فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية تعود لمتغير المؤهل التعليمي، اعتماداً على معنوية قيمة(F) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$). ولتحديد مصادر الفروق تم إجراء اختبار LSD للمقارنات البعدية وقد كانت الفروق لصالح حملة الدراسة العليا على حساب حملة(الدبلوم فأقل، البكالوريوس) والجدول التالي يبين النتائج:

الجدول رقم(36)

نتائج اختبار LSD للمقارنات البعدية للتعرف على الفروق في تصورات العاملين نحو فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية وفقا لمتغير المؤهل التعليمي.

فئات المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	دبلوم فأقل	بكالوريوس	دراسات عليا
دبلوم فأقل	3.0845	-	0.01159	**-0.19827***
بكالوريوس	2.9568	-	-	**-0.20986***
دراسات عليا	3.1475	-	-	-

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).**

وقد بينت النتائج الواردة في الجدول(34) كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين نحو فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية تعود لمتغيري(المنصب الإداري، سنوات الخبرة)، اعتماداً على عدم معنوية قيم(F) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).

2.4 مناقشة النتائج:

فيما يلي مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. بينت النتائج أن تصورات المبحوثين نحو تطبيق(إدارة المعرفة) في مراكز الوزارات الخدمية في الأردن قد جاءت متوسطة وقد احتل بُعد العمليات المرتبة الأولى، تلاه البعد البشري، وجاء في المرتبة الثالثة، البعد التنظيمي، يلي ذلك في المرتبة الرابعة البعد التكنولوجي، وجاء في المرتبة الخامسة والأخيرة البعد الاجتماعي. ويمكن تفسير ذلك بأن الوزارات المبحوثة قد وفرت الظروف الملائمة لتطبيق إدارة المعرفة بهدف الوصول إلى أداء متميز، إذ تعمل إدارة المعرفة على تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية وتفعيل عملية الاتصال وتقليل التكاليف والوقت والجهد في الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بالاعتماد على أساليب البحث العلمي، وفي إنجاح عمليات التخطيط المتعددة وتنفيذ الرقابة على العمليات الوظيفية المختلفة بصورة جيدة من خلال الأشخاص ذوي الخبرة والمهارة العالية الذين هم المكون الرئيسي لإدارة المعرفة، مما يساعد في توظيف المعرفة بين الإدارة والأقسام وتطويرها وتجديدها. ومن أجل توظيف وتوزيع المعرفة فقد قدمت الوزارات المبحوثة التسهيلات التكنولوجية الخاصة بتوزيع المعرفة على متخذي القرارات الإدارية، وقدرة أنظمة المعلومات على استرجاع وتحديث المعرفة وتطويرها مما يساعد على تبسيط عمليات إدارة المعرفة وتطبيقاتها وبالتالي تمكين الإدارة من عملية صنع القرارات بالشكل الذي يساعد في حل مشاكل العمل المختلفة. تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة(الخليلي وكراسنة، 2009) التي بينت إن درجة ممارسات معظم نشاطات إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم كانت بدرجة عالية. كما وتلتقي هذه النتيجة مع نتيجة دراسة(القطارنة، 2006) التي أشارت إلى أن درجة توفر إدارة المعرفة في الوزارات الأردنية من وجهة نظر الموظفين جاءت بدرجة متوسطة. تختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة دراسة(طاشكندي، 2007) التي بينت إحدى نتائجها إن أفراد مجتمع الدراسة يرون بأن إدارة التربية والتعليم لا تعطي

الأولوية لإدارة المعرفة. هذا وتتفق كذلك هذه النتيجة مع نتيجة دراسة(حجازي، 2005) حيث أشارت إحدى نتائجها أن المنظمات الأردنية والقطاعين العام والخاص تمارس عملية إدارة المعرفة من حيث توليد التشارك والتعلم. كما تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة إجوير(Aguiar, 2009) فقد أظهرت أن استخدام وسائل إدارة المعرفة تزيد من المشاركة في المعرفة داخل الشركة وكذلك تساهم في زيادة القيمة التجارية للصناعات الصيدلانية. ونتائج دراسة فليسانيو(Feliciano, 2007) التي أشارت إلى أن هناك مجموعة من المعايير التي تجعل من أنظمة إدارة المعرفة أكثر فاعلية وتشجع عمال المعرفة على المزيد من التفاعل مع قاعدة المعرفة، فمن جانب التكنولوجيا ظهرت معايير الشفافية ومن الجانب التنظيمي ظهرت معايير إدارة الوقت والثقافة المشتركة للمؤسسة. وتتفق النتيجة مع نتيجة دراسة دوان(Dowan, 2004) التي أظهرت أن أعلى المنظمات كفاءة في هذه البيئات المضطربة كانت المنظمات التي اعتمدت على تكنولوجيا المعلومات المستخدمة بغرض تحسين المعرفة وتعلم المنظمة.

2. وقد أشارت النتائج كذلك إلى أن تصورات المبحوثين نحو(فاعلية اتخاذ القرارات) قد جاءت متوسطة ومعنى هذه النتيجة أن القرارات المتخذة في الوزارات المبحوثة تتسم بالجودة وترتبط بحجم وطبيعة أنشطتها، إذ يتم إتباع الأساليب العلمية المعروفة عند اتخاذ القرارات، والاعتماد على التقنيات الحديثة والاحتياجات اللازمة لاتخاذ القرارات. وقد احتلت القرارات التنفيذية المرتبة الأولى، وقد يعزى ذلك لكثرة تلك القرارات التي تسير العمل اليومي والروتيني، تلاها القرارات التكتيكية وتعد هذه القرارات اقل مقارنة بالقرارا ت التنفيذية وتغطي فترو زمنية متوسطة، وجاء في المرتبة الثالثة والأخيرة القرارات الإستراتيجية التي تكون عادة اقل من القرارا ت التنفيذية والتكتيكية والتي تتخذ من قبل الإدارة العليا وتغطي فترات زمنية أطول.

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($0.05 \leq \alpha$) لمدى تطبيق إدارة المعرفة بإبعادها مجتمعة(البعد التكنولوجي، البعد التنظيمي، البعد الاجتماعي،

البعد البشري، بعد العمليات) على فاعلية القرارات الإدارية. ويمكن أن يعزى ذلك لدور أبعاد إدارة المعرفة في تحسين جودة ونوعية وفعالية القرارات الإدارية التنفيذية والتكتيكية والإستراتيجية. وللتعرف على أثر أبعاد إدارة المعرفة بصورة منفردة في المتغير التابع(فاعلية القرارات الإدارية) تبين أن الأبعاد(البعد التكنولوجي، البعد التنظيمي، البعد البشري، بعد العمليات) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع(فاعلية القرارات الادراية) ويمكن تفسير هذه النتيجة أن الوزارات المبحوثة تتوافر لديها القدرة التقنية الحديثة، والقدرة على توظيف المعرفة وتوزيعها بين الإدارة والأقسام والقدرة على اكتساب المعرفة من المصادر الداخلي والخارجية، بالإضافة إلى الأفراد المؤهلين والمدربين والقادرين على الاستفادة من التقنيات الحديثة وتسخيرها بما يحقق أهداف تلك الوزارات وتحسين العمليات والفعاليات المختلفة فيها، الأمر الذي يؤثر في فاعلية القرارات الإدارية المتخذة. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً لبعد المتغير المستقل(البعد الاجتماعي) في المتغير التابع(فاعلية القرارات الادراية) ومرد هذه النتيجة إلى وجود قصور لدى تلك الوزارات في عمليات الاتصال بين الإدارة والعاملين، وفي تنمية مهارات ومعارف العاملين في جميع المستويات الادراية، فقد يتم التركيز على بعض العاملين في بعض المستويات الإدارية، ويتم إهمال البعض الآخر لأسباب كثيرة تتعلق بطبيعة العلاقة بين الرؤوساء والمرؤوسين. وتلتقي هذه النتيجة مع نتيجة دراسة(الزريقات، 2010) التي أشارت إحدى نتائجها أن هناك أثر لأبعاد إدارة المعرفة على فاعلية اتخاذ القرار. ونتيج ة دراسة(العواودة، 2007) التي بينت إحدى نتائجها أنه يؤثر(المستوى الإداري، ووضوح اللوائح والتعليمات وبيئة القرارات، وطبيعة المشكلة الإدارية) في أنماط اتخاذ القرارات المبرمجة وغير المبرمجة ولكن بنسب مختلفة. وتتفق النتيجة كذلك مع نتيجة دراسة(بيدس، 2007) التي بينت استخدام الأساليب والبرامج العلمية الحديثة لإدارة المعرفة بدرجة عالية في عملية اتخاذ القرارات من قبل مدراء شركات الاتصال الأردنية. وتتفق النتيجة مع نتيجة دراسة(المحاسنة، 2005) التي

بينت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكفاءة نظم المعلومات الإدارية في فاعلية عملية اتخاذ القرارات. وتتفق كذلك هذه النتيجة مع نتيجة دراسة(أبو قبه، 2004) التي توصلت نتائجها إلى أنه تساعد أدارة المعرفة والمعلومات بأنظمتها المختلفة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وتساهم في تفعيل عمليات الاتصال والتنسيق بين الأفراد العاملين والدوائر التنظيمية في الوزارات المركزية الاقتصادية من خلال خفض التكاليف وتوفير الوقت والجهد في الحصول على المعلومات المطلوبة. وتتفق النتيجة كذلك مع نتيجة دراسة كونج واخرون(Chong, et,al, 2009) التي بينت نتائجها أن المستجيبين أكدوا على أهمية نظام دعم القرار في خدمة العملاء باستخدام إدارة الجودة والمعرفة للمنظمات الكورية السياحية. كما تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة جنتري(Gentry, 2005) التي توصلت إلى أهمية استخدام البيانات لاتخاذ القرار الفعال وأن أهم عامل يؤثر على القرارات التعليمية المرتبطة بحاجات الطلاب المختلفة هي بيانات الحاسوب المقدمة من متخذي القرار، كما بينت النتائج أن البيانات التقنية تزود المدراء بمعلومات إضافية تسهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات المدرسية. ونتائج دراسة كيلي(Keely, 2004) التي دلت على أن وظيفة البحث المؤسسي تتضح من خلال استخدام المعرفة الضمنية والواضحة من خلال مشاركة جميع الأفراد في اتخاذ القرارات مما يدعم المعلومات بين الأفراد ويزيد من الواقعية والثقة التنظيمية. كما وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة(البحيصي، 2006) التي أشارت إلى أن النقص الواضح في استخدام تكنولوجيا المعلومات في الشركات الفلسطينية، يعكس بكل وضوح قدراً ضئيلاً من الأثر لهذه التكنولوجيا على عملية اتخاذ القرارات في تلك الشركات.

4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة المعرفة بصورة مجتمعة(البعد التكنولوجي، البعد التنظيمي، البعد الاجتماعي، البعد البشري، بعد العمليات) في القرارات الإستراتيجية كبعد من أبعاد القرارات الادراية ومعنى ذلك وجود دور واضح لأبعاد إدارة المعرفة في

تحسين نوعية وجود القرارات الإستراتيجية التي تحتاج إلى توافر المعلومات وانسيابها بشكل سريع ودقيق وفي الوقت المناسب وهذا يتحقق من خلال التقنيات الحديثة المتوافرة في تلك الوزارات وقدرة العاملين على الاستفادة من التكنولوجيا لتوفير المعلومات الأكثر دقة وشمولية بالأساليب العلمية لحل مشاكل العمل والقدرة على التخطيط بعيد المدى الذي يجسد رؤية الإدارة في التخطيط واستشراف المستقبل بما يعود بالنفع والفائد ة على الوزارات المبحوثة. وللتعرف على أثر أبعاد إدارة المعرفة بصورة منفردة في المتغير التابع(القرارات الإستراتيجية) تبين أن الأبعاد(البعد التنظيمي، البعد البشري، بعد العمليات) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع(القرارات الإستراتيجية). كما أشارت النتائج إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً لبعدي المتغير المستقل(البعد التكنولوجي، البعد الاجتماعي) في المتغير التابع(القرارات الإستراتيجية) وقد يكون السبب في ذلك أن القرارات الإستراتيجية تتخذ من قبل الإدارة العليا والتي غالبا ما تتخذ بعيدا عن مشاركة بعض العاملين في الوزارات المبحوثة والاعتماد على بعض العاملين من ذوي المناصب الإدارية العليا في الوزارة مثل(المدراء ومساعديهم) الذين يقدمون المشورة والرأي والنصح للإدارة العليا اعتمادا على خبرتهم في العمل وتجاربهم السابقة في التعامل مع عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة قام بها كل من(الشمري، والدوري، 2004) التي توصلت إلى أن المدخل المعرفي أداة هامة وضرورية لممارسة الأنشطة الإدارية المختلفة في المنظمات ليس فقط في حل المشكلات بل تقرير مصير المنظمة ومستقبلها عن طريق اتخاذ القرار الإستراتيجي وأن معظم مدراء عينة الدراسة متفقون حول أهمية المعلومات والبيانات الموجودة في المنظمة في عملية التخطيط المستقبلي لها.

5. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة المعرفة بصورة مجتمعة(البعد التكنولوجي، البعد التنظيمي، البعد الاجتماعي، البعد البشري، بعد العمليات) في القرارات

التنفيذية كبعد من أبعاد القرارات الادراية ويمكن تفسير هذه النتيجة ان القرارات التنفيذية تتعلق بالعمل اليومي والروتيني مما يعني ضرورة الاعتماد على التكنولوجيا المتوافرة لتسهيل إجراءات تنفيذ العمل اليومي، والاستفادة من الرصيد المعرفي المتوفر في تلك الوزارات وتسخيره لتقديم الخدمات للمراجعين، وبذل الجهود من خلال الاجتماعات واللجان اليومية لاتخاذ القرارات التنفيذية لانجاز العمل اليومي. وللتعرف على أثر أبعاد إدارة المعرفة بصورة منفردة في المتغير التابع(القرارات التنفيذية) تبين أن الأبعاد(البعد التكنولوجي، البعد التنظيمي، بعد العمليات) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع(القرارات التنفيذية) كما أشارت النتائج إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً لبعدي المتغير المستقل(البعد الاجتماعي، البعد البشري) في المتغير التابع(القرارات التنفيذية) وقد يعزى ذلك لطبيعة تلك القرارات الواجب اتخاذها كونها تتعلق بطبيعة العمل المتكرر واليومي.

6. أشارت النتائج إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد إدارة المعرفة بصورة مجتمعة(البعد التكنولوجي، البعد التنظيمي، البعد الاجتماعي، البعد البشري، بعد العمليات) في القرارات التكتيكية كبعد من أبعاد القرارات الادراية ومعنى هذه النتيجة أن أبعاد إدارة المعرفة تسهم في تحسين نوعية القرارات التكتيكية التي تغطي فترة زمنية متوسطة، من خلال توفير البيانات والمعلومات اللازمة لذلك بالاعتماد على التقنيات الحديثة والعنصر البشري المدرب والمؤهل والعمليات التنظيمية في تلك الوزارات. وللتعرف على أثر أبعاد إدارة المعرفة بصورة منفردة في المتغير التابع(القرارات التكتيكية) تبين أن الأبعاد(البعد التكنولوجي، البعد البشري، بعد العمليات) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع(القرارات التكتيكية). كما أشارت النتائج إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً لبعدي المتغير المستقل(البعد التنظيمي، البعد الاجتماعي) في المتغير التابع(القرارات التكتيكية) وقد يكون سبب ذلك أن تلك القرارات تتخذ من قبل الإدارة الوسطى والتي تعتمد على فئة محدد من الموظفين هم المدراء القادرين على اتخاذها دون الاعتماد على الموظفين الآخرين في

المستويات الادراية الدنيا، ورفع توصياتهم إلى الإدارة العليا والتي غالبا ما توافق عليها مما يجعل دور البعد التنظيمي والاجتماعي أقل في القرارات التكتيكية.

7. وقد توصلت النتائج إلى عدم وجود فروق في تصورات العاملين نحو تطبيق إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات التالية(النوع الاجتماعي، المنصب الإداري، سنوات الخبرة) وتعني هذه النتيجة أن لدى الذكور والإناث نفس الرأي نحو تطبيق إدارة المعرفة في الوزارات المبحوثة، وأن المدراء ونائبيهم(مساعديهم) وباقي الموظفين، ومن مختلف سنوات خبرتهم في العمل، لديهم كذلك نفس الرأي حول تطبيق إدارة المعرفة في الوزارات المبحوثة. تلتقي هذه النتيجة مع نتيجة دراسة(بيدس، 2007) التي بينت أنه ليس هناك فروق في تصورات المبحوثين لاستخدام البرامج والأساليب العلمية الحديثة لإدارة المعرفة تعزى لمتغير النوع الاجتماعي والخبرة.

8. كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين نحو تطبيق إدارة المعرفة تعود لمتغير العمر وقد كانت الفروق لصالح الفئتين العمريتين(30 سنة فأقل)،(41–50 سنة) على حساب الفئة العمرية(51 سنة فأكثر). وقد يكون مرد ذلك أن الموظفين الأقل عمراً ممن هم أقل من 50 سنة لديهم الحماس والعطاء أكثر من نظرائهم الأكبر عمراً، مما يجعلهم أقدر على تصور قدرة الوزارات المبحوثة على تطبيق أبعاد إدارة المعرفة.

9. وقد توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين نحو تطبيق إدارة المعرفة تعود لمتغير المؤهل التعليمي، وقد كانت الفروق لصالح حملة الدراسة العليا على حساب حملة البكالوريوس. ومرد هذه النتيجة أن الموظفين ذوي التأهيل العلمي الأعلى(الدراسات العليا) لديهم خبرة عملية ودرجة أكاديمية تجعلهم أكثر قدرة على تصور وتحسس قدرة الوزارات المبحوثة على تطبيق أبعاد إدارة المعرفة. تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة(بيدس، 2007) التي بينت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لاستخدام البرامج والأساليب العملية لإدارة المعرفة تعزى إلى المؤهل العلمي.

10. كما بينت النتائج كذلك عدم وجود فروق في تصورات العاملين نحو فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية تعزى للمتغيرات(النوع الاجتماعي، المنصب الإداري،

سنوات الخبرة). وتعني هذه النتيجة أن لدى الذكور والإناث نفس الرأي نحو فاعلية القرارات الإدارية في الوزارات المبحوثة، وأن المدراء ونائبيهم(مساعديهم) وباقي الموظفين، ومن مختلف سنوات خبرتهم في العمل، لديهم كذلك نفس الرأي حول فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في الوزارات المبحوثة. تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة(العواودة، 2007) التي بينت نتائجها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أنماط اتخاذ القرارات لدى المديرين في الوزارات المركزية في الأردن يعزى إلى متغيرات(الجنس، والخبرة).

11. وأشارت النتائج كذلك إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين نحو فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية تعود لمتغير العمر، وقد كانت الفروق لصالح الفئة العمرية(30 سنة فأقل)، على حساب الفئتين العمريتين(31–40 سنة)(51 سنة فأكثر) وقد يكون ذلك أن الموظفين الشباب ممن أعمارهم اقل من 30 سنة في بداية مسارهم الوظيفي ولديهم القدرة على العطاء والعمل أكثر من نظرائهم الأكبر عمراً مما يجعلهم قادرين على إدراك قدرة الوزارات المبحوثة على اتخاذ القرارا ت الادراية. ولصالح الفئة العمرية(41–50 سنة) على حساب الفئة العمرية(31–40 سنة) وقد يكون ذلك بسبب الموظفين ممن أعمارهم تقع بين(41–50 سنة) بعضهم يشغلون وظائف إدارية(مدير، مساعد مدير، رئيس قسم) ويتعاملون مع الكثير من القرارا ت الإدارية المتعددة في الوزارات المبحوثة.

12. كما بينت النتائج كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين نحو فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية تعود لمتغير المؤهل التعليمي، وقد كانت الفروق لصالح حملة الدراسة العليا على حساب حملة الدبلوم فأقل، والبكالوريوس. ومرد هذه النتيجة أن الموظفين ذوي التأهيل العلمي الأعلى(الدراسات العليا) لديهم خبرة عملية ودرجة أكاديمية تجعلهم أكثر قدرة على تصور وتحسس فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في الوزارات المبحوثة.

3.4 التوصيات:

اعتماداً على النتائج السابقة، يمكن تقديم التوصيات التالية:

1. ضرورة تبنى فلسفة إدارية وأساليب تنظيمية حديثة لتدعم نظم تطبيق إدارة المعرفة من قبل الإدارة العليا في الوزارات المركزية الأردنية بما يساعد في تحسين عملية اتخاذ القرارات الادراية المختلفة.
2. إنشاء هيئة حكومية تعنى بشؤون إدارة المعرفة، تتلخص مهمتها برسم السياسات العامة المتعلقة بإطلاق مبادرات إدارة المعرفة في مختلف الدوائر العامة، وتنفيذها ومراقبة ذلك وقيام هذه الهيئة بتقديم المشورة والخبرة إلى منظمـــات القطاع العام في الأردن.
3. قيام الوزارات المبحوثة بإشراك كافة موظفيها في دورات تدريبية تثقيفية تمكنهم من الوقوف على محتوى ومضمون إدارة المعرفة وكيفية الاستفادة منها.
4. ضرورة استكمال بناء وتطوير شبكات الحاسب لكل الوزارات الأردنية وتحديثها وتوسيعها لربط جميع دوائرها وأقسامها وكذلك إدخال مفهوم الشبكة الداخلية وإيصالها لكافة العاملين فيها.
5. إجراء مزيداً من الدراسات العلمية حول موضوع الدراسة الحالية لتشمل عينة أخرى ومجتمع آخر ومتغيرات أخرى.

المراجع

أ- المراجع باللغة العربية:

أبو دية، عماد،(2004)، **إطار عام مقترح لإدارة المعرفة في المستشفيات الأردنية**، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع(إدارة المعرفة في العلم العربي)، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن.

أبو فارة، يوسف أحمد(2004)، **العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء**، ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 26-2004/4/28.

أبو قبة، عماد، محمود،(2004)، **مدى تطبيق إدارة المعرفة في الوزارات المركزية الأردنية**، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن.

البحيصي، عصام،(2006)، تكنولوجيا المعلومات الحديثة وأثرها على القرارات الإدارية في منظمات الأعمال، **مجلة الجامعة الإسلامية** ، مجلد(4)، عدد(1)، ص ص 155-177.

البطاينة، محمد تركي، والمشاقبة، زياد،(2010)، **إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق**، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

بيدسي، عادل مصطفى،(2007)، **استخدام الأساليب والبرامج العلمية الحديثة لإدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من قبل مدراء شركات الاتصال الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.

التهامي، حسين،(2008)، **أصول الإدارة ومبادئ الإدارة العامة**، ط1، الدار العالمية للنشر والتوزيع، ط1.

جلدة، سليم بطرس،(2008)، " **أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة** "، ط 1 الجامعة الأردنية.

حجازي، هيثم علي،(2005)، **قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية: دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص** ، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان.

حجي، أحمد،(2000)، **إدارة بيئة التعليم والتعلم، النظرية والممارسة داخل الفصل والمدرسة**، ط 1، دار الفكر العربي، القاهرة.

حسن، حسين عجلان،(2008)، **استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال**، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1.

حسنية، إبراهيم،(1998) " **نظم المعلومات الإدارية** "، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان.

حسين، أحمد،(2003) **تحليل وتصميم النظم**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر.

الخشالي، شاكر جار الله،(2009)، إدارة المعرفة وأثرها في الأداء التنظيمي ، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية، **المجلة العربية للإدارة** ، مجلد(29)، عدد(1) ص45-68.

الخزامي، عبد الكريم أحمد،(1998)، **فن اتخاذ القرار مدخل تطبيقي،** ط(1)، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع، مصر الجديدة، القاهرة.

الخطيب، أحمد،(2009)، **إدارة المعرفة ونظم المعلومات**، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الخليلي، سمية محمد(2005)، **إدارة المعرفة في وزارة التربية والتعليم الأردنية** ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد-الأردن.

درة، عبد الباري،(2010)، **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين/منحنى نظمي**، دار وائل للنشر، عمان الأردن، ط2.

الدهان، أميمة(2005) **المفاهيم الإدارية الحديثة**، ط8 عمان، مركز الكتاب الأردني.

رزوقي، نعيمة حسن،(2003)، **رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة.** أعمال المؤتمر الثالث في البيئة الرقمية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس.

زريقات، خالد،(2010)، أثر إدارة المعرفة على فاعلية اتخاذ القرار في الشركات المساهمه العامه الأردنية، **مجلة دراسات العلوم الإدارية** ، مجلد(37)، عدد(2) ص ص،114-134.

الزعبي ، خالد،(2005)، واقع استخدام الأساليب الكمية في تحليل المشكلات واتخاذ **القرارات الإدارية**، دراسة ميدانية في قطاع الصناعات الإستخراجية في الأردن، **مجلة النهضة**، المجلد(6)، العدد(3)، جامعة القاهرة.

زير، صبرية عز الدين(2002)، **أثر المعلومات على اتخاذ القرار في البنوك التجارية الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.

السلمي، علي،(2002)، **إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة** ، دار غريب، القاهرة.

سليمان، جمال،(2004)، المعرفة العربية والتنمية، **مجلة الرابطة**، الأمانة العامة لرابطة المؤسسات العربية للتعليم العالي، عمان، الأردن.

الشماع، خليل،(2001)، **مبادئ الإدارة**، ط 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

الشمري، انتظار والدوري، معتز،(2004)، **إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي**، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع(إدارة المعرفة في العلم العربي)، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن.

صيام، زكريا،(2004)، **مدى إدراك أهمية إدارة المعرفة المحاسبية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية** ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الصيرفي، محمد،(2006)، **القرار الإداري ونظم دعمه** ، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.

طاشندي، زكي ممدوح،(2007)، **إدارة المعرفة أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر المديرات والمشرفات بإدارة التربية والتعليم في مدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

طلحة، أحمد،(2008)، **إدارة المؤسسات العامة في الدول النامية**، ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

عبدالوهاب، سمير،(2007)، **دور القيادة المحلية في إدارة المعرفة** ، مركز الدراسات واستشارات الإدارة العامة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية.

عبوي، زيد منير،(2006)، **التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته**، دار أسامه للنشر والتوزيع ودار المشرق الثقافي- عمان، الأردن ،ط1.

العتيبي، فيحان،(2004)" **دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية** " رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف الأمنية، الرياض، السعودية.

العزواي، خليل،(2006)، **إدارة اتخاذ القرار الإداري** ، ط1، دار كنوز ا لمعرفة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.

علي حسين والساعد، رشاد(2001)، **نظرية القرارات الإدارية مدخل نظري وكمي**، ط1، دار زهران، عمان، الأردن.

علي، محمد،(2009)، **الإدارة الإستراتيجية**، ط1، دار البداية لنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

عليان، ربحي مصطفى،(2010)، **دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية**، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الأمير نايف الأردنية، الرياض السعودية.

العواودة، عاطف محمد فالح،(2007)، **العوامل المؤثرة على نمط اتخاذ القرار الإداري لدى المديرين في القطاع العام في الأردن** ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

غنيم، أحمد محمد،(2004) **نظم دعم القرار**، المنصورة، القاهرة.

الفاعوري، رفعت،(2005)، **إدارة الإبداع التنظيمي** ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.

الفاعوري، رفعت، والعمري، أحمد(2001)، **تحليل أسباب الخطأ في اتخاذ القرارات الإدارية في البنوك التجارية: دراسة استكشافية باستخدام تحليل المسار**، مجلة العلوم الإدارية، العدد(2)، المجلد(29) ص ص 445–475.

الفضل، مؤيد،(2008)، **الأساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المنظمة**، عمان، دار الوراق للنشر والتوزيع.

القطارنة، زياد حمد،(2006)، **مدى توافر وظائف إدارة المعرفة وأثرها في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

الكبيسي، صالح الدين،(2005)، **إدارة المعرفة**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.

كراسنة، عبد الفتاح عبد الرحمن، والخليلي، سمية محمد توفيق(2009)، مكونات إدارة المعرفة: دراسة تحليلية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، مجلد(5)، عدد(3)، ص ص 293–326.

كرمللي، سلطان،(2005)، **إدارة المعرفة مدخال تطبيقي**، برجي، بيروت، ط 1، ص ص 105–119.

كنعان، نواف،(2007)، **اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق**، ط2، الإصدار السادس، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع.

المجالي، ايمان،(2009)، **أثر وظائف إدارة المعرفة في تعزيز عمليات الهندرة في دائرة الجمارك**، رسالة ماجستيير غير منشورة، جامعة مؤتة. الكرك، الأردن.

المحاسنة، محمد،(2005)، أثر كفاءة نظم المعلومات في فاعلية اتخاذ القرارات ، **مجلة دراسات، إدارة الأعمال**، المجلد(1) العدد(1)، ص ص 23–44.

المشرقي، حسن،(2004)، دور تكنولوجيا المعلومات في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، **الإداري**، العدد(97)، ص ص 68 – 97.

الملكاوي، ابراهيم،(2007)، **إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن.

المنصور، جاسر،(2000)، **نظرية القرارات الإدارية: مفاهيم وطرائق كمية**، دار إسحاق للنشر، ط(1)، عمان، الأردن.

نبيل، علي،(2003)، **أفاق المعرفة: المغزي والمعنى**، وجهات نظر، الكويت.

نجم، عبود،(2005)، **إدارة المعرفة، المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات**، الوراق، ط1، عمان، الأردن.

الهمشري، عمر،(2000)، **الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات**، عمان، مؤسسة الرؤى العصرية، ص ص 256−257.

ياغي، محمد عبد الفتاح،(2010)، **اتخاذ القرارات التنظيمية**، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن.

ب−المراجع باللغة الإنجليزية:

Aguiar, L,(2009), **Applying Knowledge Management For Research And Development in the pharmaceutical Industry**, D.M Dissertation,(Doctor of management) University of Phoenix,(USA)

Alee, V,(2001), **The Evolution: Addressing Larger Implications of an Intellectual Cpital and Intangible Capital**, Vol,(1) No,(1).

Ashill, J,(2001). **Defining the domain of perceived environmental Uncertainly**, An Exploratory Study of Seior Marketing Executives, Journal of Mraketing Management,

Babjhi, H, Crossan(2005), External Knowledge Management Strategies and firm Performances, in Gheradi, S, Nicolini, D.(**Eds) The Passion for Learning, University of Trento**, Vol.(1), PP. 522-540,

Boone, L, & Kurtz, D(1992) **Management**, 4th , ed, New York, Mc Graw-hill.

Bose, C,(2002). **Principles of Management and Administration** "New Delhi: Prentic-hall of India.

Builing Appriach ,(4th ed) John Wiley & Sons , Inc.

Chong U , Min, J , And Sang, C ,(2009), Decision support system For service quality management using Customer Knowledge in public service organization, **Expert Systems with Application**, Volum(36) Issue(4) PP 8227-8238.

Cui, A, & David, G,(2005) The influence of Competitive Intensity and Market Dynamism on Knowledge Management Capability of Multinational Corporation Subsidiaries, **Journal of international Matketing**, Vol(13), No(3), P45.

Dalkir, K,(2005), **Knowledge Management in Theory and Parctice**, USA, Elsevier Buttes worth –heinemann, P3.
Dowan, K,(2004), **Knowledge Management for Turbulent Times**: **Performance Impacts of(IT) Valuation**, ASAC, Quebec.
Dueck , G ,(2001) , **Views of Knowledge are Human** , I B M , system
Duffy, J,(2000), **Knowledge Management: what every information professional should know** IMJ, JULY.
Feliciano, I,(2007), **The Success Criteria for Implementing Knowledge Management System in an Organization**, Ph.D, Dissertation, pace university,(USA).
Gentry, D,(2005), Technology Supported Data-Driven Decision- Making in an Oklahoma Elementary school. PHD dissertation DA1-A THE university of Oklahoma. Information System , Prentice Hall , Inc , **New Jersey Journal** , Vol(4) , No ,(4) , pp 885 – 888.
Keely, E,(2004), **Institutional research as the catalyst fro the Extent and effectiveness of Knowledge Management in improving planning**, PHD dissertation, DAL-A 65/11 North Centra University.
Lakshman, C,(2005) Top Executive Knowledge Leadership: Management Knowledge to lead Change at General Elictric, **Jornal of change Management** Vol(5), No(4), P67.
Laudon , K. and Laudon , J.(2003) , **Essential and Management**
Lee H.& Choi, B,(2003), Knowledge Management Enablers, Process and Organization Performance. An Integrative View and Empirical Examination, **Journal if Management information system**Vol(20), No(1).
Levin, M,(2001), **composite System Decision**, New York, Springer.
Lizgrraga, M& Maria, J,(2007), Factors That Affect Decision Making: Gender and Age Differences, **International Journal Of Psychology and Psychology Therapy**, Vol,(7), No.(3), PP 381-391.
Malhotra, Y,(2003) M**easuring Knowledge assets of A nation: Knowledge of the Department of Economic and Social Affairs**: Division of Public Administration and Development Management, New York, 4-5.
Martensson, M,(2000), "A critical review of knowledge Management as a management tool", **The Journal of Knowledge Management**, Vol.(4). No.(3), P.(205.
Martinsons, M& Davison, R,(2007), Strategic decision making and support system: Comparing American, Japanese and Chinese management, **Journal of Decision support system**, P.43, 284-300.

Mertins, K. and Heisig, P. orbeck J,(2002), **Knowledge Management, Best Parcitce in Europe,** Spring-Virago.

Newman, B.(1994). **The Knowledge management Theroy Papers**. **Washington**, USA.

Nonaka, R ,(2000) , **SECL and Leadership: Unified Model of Dynamic Knowledge Creation** , Vol(3) , pp: 5 – 34.

Pearlson, K, & Saunders C,(2004), **Management and using Information systems, John Wiley Sons**, Hoboken.

Ritchie, B and Brindly, B,(2001), "the Information Risk Conundrum" **Marketing Intelligence and Planning**,Vol(19), No(1), PP: 29-37.

Robbins, S,(2001), **Organizational Behavior**, New Jersey Prentice – Hall international.

Sekaran , u ,(2003) , **Research Methods For business** ,(6th ed) – A Skill

Singh, s,(2008), **The Development and Investigation of a conceptual Model to Understand Knowledge Management**, Ph.D. Dissertation, Queen's university(Canada).

Sveiby, K,(2001), **The new organization Wealth, managing and Measuring Knowledge based Assests(**San-Francisco, Berretta, Koehler).

Thierrauf, S.(2003), Knowledge Management, Are we in the Knowledge Management Business? Ariadn, **Available on: hatt://www.rdg.ac.Uk/lib web.**

Turban , E,(2005) , **Decision Support System and Intelligent system. Pearson Education** , Prentice Hall , New Jersey , USA.

Wheelen.T & Hunger J,(1998), Strategic Management, **Information Research**, Vol.(8), No.(1).

Wiig, k,(2002), **Knowledge Management, Foudation: thinking about thinking, Arlington**, Schema.

Wilson , T ,(2003) The Nonsense of Knowledge, **Management Informanon Research** , Vol(8) , No(1).

Wjck , C ,(2000), Knowledge Management and Leadership Opportunities For Technical Communicators, **Management Informanon Research**, Vol (47) , No (4).

Zack, M,(2003), "Managing Codified Knowledge, **Sloan Management Review**, Vol,(40), No.(4), PP 45- 58.

ملحق(أ) الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

الاستبانة



عمادة الدراسات العليا

كليـــة إدارة الأعمال

قســـم الإدارة العامة

أخي الفاضل / أختي الفاضلة

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المعرفة على فاعلية القرارات الإدارية(الإستراتيجية، التكتيكية، التنفيذية). لذا أرجو التكرم بالإجابة على فقرات هذه الإستبانة بموضوعية ودقة، شاكرا لكم تعاونكم، ومؤكداً لكم بأن المعلومات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل بسرية تامة.

واقبلوا فائق الشكر والاحترام.

الباحث

خالد نوران الجهني

القسم الأول: المعلومات الشخصية

يرجى وضع إشارة(√) في المربع الذي ينطبق عليك.

1 الجنس	☐ ذكر	☐ أنثى
2 العمر	☐ 30 سنة فأقل	☐ 31 – 40 سنة
	☐ 41 – 50 سنة	☐ 51 سنة فأكثر
3 المؤهل التعليمي	☐ دبلوم فأقل	☐ بكالوريوس
	☐ دراسات عليا	
4 المنصب الإداري	☐ مدير	☐ نائب / مساعد مدير
	☐ رئيس قسم	☐ مشرف
5 سنوات الخبرة	☐ 10 سنوات فأقل	☐ 11–15 سنة
	☐ 16–20 سنة	☐ 21سنة فأكثر

القسم الثاني: يرجى وضع إشارة(√) في المربع الذي يوافق اختياركم.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة قليلة	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد التكنولوجي						
1	**لدى الوزارة تسهيلات تكنولوجية خاصة لتوزيع المعرفة على متخذي القرارات الإدارية.**					
2	**تتناسب شبكة المعلومات المتوفرة مع الاحتياجات اللازمة لاستخدام المعرفة في الوزارة.**					
3	**تتوفر لدى الوزارة أنظمة استرجاع وتحديث للمعرفة وتطويرها.**					
4	**يتم الاستعانة بوسائل التكنولوجيا المتوفرة عند اتخاذ القرارات.**					
5	**تساهم التكنولوجيا في تبسيط عمليات إدارة المعرفة وتطبيقاتها.**					
6	توفر شبكة المعلومات المستخدمة الاحتياجات اللازمة لتحقق الأهداف المنشودة من توظيف المعرفة.					
البعد التنظيمي						
7	**تسعى الوزارة إلى إيجاد بيانات منظمة لتوظيف المعرفة بين الإدارة والأقسام.**					
8	**تقوم الوزارة في تحديث الأساليب والتقنيات الحديثة التي تستخدم في إدارة المعرفة.**					
9	**يدرك القائمون في الوزارة أن الرصيد المعرفي المتوفر غير مستثمر ويحتاج إلى إدارة وتنظيم.**					
10	**تسعى الوزارة للحصول على المعرفة من مصادر خارجية.**					
11	**يتم تجديد طرق الحصول على المعرفة بما يتناسب مع حاجة الوزارة.**					

12	تقوم الوزارة بالملاحظة المنظمة بالاحتياجات المعرفية وتوفيرها لاتخاذ القرارات الإدارية.					
البعد الاجتماعي						
13	تشجع الوزارة على تنمية مهارات ومعارف العاملين في جميع المستويات الإدارية.					
14	تستخدم الاجتماعات العامة كوسيلة من وسائل توزيع المعرفة في الوزارة.					
15	تقوم الوزارة بتخزين معارف وخبرات العاملين في قواعد البيانات لديها.					
16	تكتسب المعرفة من خلال الاستشاريين المتواجدين في الوزارة.					
17	تعتمد الوزارة أسلوب فرق العمل لتبادل الخبرات.					
18	تركز الوزارة على المعرفة المشتركة باعتبارها القاعدة الأساسية في بلورة الأهداف الجديدة.					
البعد البشري						
19	يدرك القائمون في الوزارة أهمية إدارة المعرفة في تحسين نوعية القرارات الإدارية.					
20	تستقطب الوزارة الأشخاص ذوي الخبرة والمهارات العالية.					
21	تركز الوزارة على أهمية رفع دافعية العاملين نحو المعرفة.					
22	توفر الوزارة برامج تدريبية لتطوير استخدام المعرفة لدى الرؤساء.					
23	تعتبر الوزارة العامل البشري من أهم المكونات الرئيسية لإدارة المعرفة					
24	تشجع الوزارة على تبادل المعرفة بين جميع المستويات الإدارية.					

					بعد العمليات	
					تلتزم الإدارة العليا بتطبيق إدارة المعرفة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.	25
					تستخدم الوزارة أساليب البحث العلمي لابتكار المعرفة وتجديدها.	26
					تساعد إدارة المعرفة على تحسين العمليات والفعاليات المختلفة داخل الوزارة.	27
					تسهم التعليمات التي تصدرها الوزارة في تحسين جودة القرارات المتخذة.	28
					تؤكد الوزارة على أهمية خلق المعرفة وحفظها للاستفادة منها في صنع القرارات.	29
					تسهم إدارة المعرفة في تحديث الإجراءات وتطويرها بشكل مستمر.	30
					القرارات الإستراتيجية	
					تسهم إدارة المعرفة في تحسين جودة القرارات بعيدة المدى التي ترتبط بحجم وطبيعة نشاط الوزارة.	31
					يتوفر لدى القائمين في الوزارة رؤية واضحة نحو تطبيق إدارة المعرفة في القرارات الإستراتيجية .	32
					تبحث الإدارة العليا عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية عن معلومات أكثر دقة وشمولية.	33
					تسهم إدارة المعرفة في تحسين نوعية القرارات بعيدة المدى.	34
					تهتم الإدارة العليا بتطبيق إدارة المعرفة بشكل أكبر عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية .	35
					تشجع الإدارة العليا جهود البحث والتطوير في مجال المعرفة لاتخاذ قرارات إستراتيجية	36

	أكثر شمولية.					
37	تسهم إدارة المعرفة باتخاذ قرارات إستراتيجية فعالة تساعد في الوصول إلى النتائج بأقل التكاليف.					
	القرارات التكتيكية					
38	تسهم إدارة المعرفة في تحسين نوعية القرارات التكتيكية.					
39	تستخدم الوزارة إدارة المعرفة في القرارات التي تغطي فترة زمنية متوسطة.					
40	توفر الوزارة التقنيات الحديثة والاحتياجات اللازمة لاتخاذ القرار في الإدارة الوسطى.					
41	تدعم الوزارة الأساليب التي توفر المعلومات والبيانات في اتخاذ القرارات متوسطة المدى.					
42	لدى الإدارة الوسطى معرفة في استخدام الأساليب والتقنيات الحديثة التي تستخدم في عملية اتخاذ القرار.					
43	تلتزم الوزارة بتطبيق إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات التكتيكية بشكل يتناسب مع حجم العمل المطلوب انجازه.					
44	تسهم إدارة المعرفة بصياغة القرارات التكتيكية بشكل واضح وسهل التفسير.					
	القرارات التنفيذية					
44	تسهم إدارة المعرفة في تحسين نوعية القرارات التنفيذية.					
45	استخدام المعرفة من قبل المشرفين في المستويات الدنيا يسهل عملية اتخاذ القرارات التنفيذية.					
46	تستخدم الوزارة إدارة المعرفة في القرارات التي تغطي فترة زمنية قصيرة.					
47	تسهم إدارة المعرفة في تحسين جودة					

	القرارات التنفيذية.					
48	تركز الوزارة على أهمية إدارة المعرفة عند اتخاذ القرارات التنفيذية.					
50	تجعل إدارة المعرفة القرارات التنفيذية أكثر وضوح وبساطة في الإدارة الدنيا.					
51	تساعد إدارة المعرفة متخذ القرار بأن يكون أكثر واقعية عند اتخاذ القرارات التنفيذية.					

ملحق(ب)
قائمة المحكمين

قائمة المحكمين

1 -	أ.د. حلمي شحادة	جامعة مؤتة.
2 -	أ.د. نضال الحوامدة	جامعة مؤتة.
3 -	أ.د. اسماعيل عبدالرحمن	الجامعة الأردنية.
4 -	د. حسين العزب	جامعة مؤتة.
5 -	د. محمد محاسنة	جامعة مؤتة.
6 -	د. عطا الشرعة	جامعة البلقاء التطبيقية
7 -	د. محمد تركي الشريده	الجامعة الأردنية.
8 -	د. رائد صلاح	الجامعة الأردنية.

ملحق(ج)
كتب تسهيل المهمة